

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Zhodnocení systému adaptace zaměstnanců ve vybrané společnosti
Evaluating Employee Adaptation System in a Selected Company

Student: Zuzana Pončíková

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Kateřina Kashi

Ostrava 2016

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání bakalářské práce

Student:

Zuzana Pončíková

Studijní program:

B6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208R037 Management

Téma:

Zhodnocení systému adaptace zaměstnanců ve vybrané společnosti
Evaluating Employee Adaptation System in a Selected Company

Jazyk vypracování:

čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska adaptace zaměstnanců
 3. Charakteristika vybrané společnosti
 4. Zhodnocení současného stavu
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Kateřina Kashi**

Datum zadání: 20.11.2015

Datum odevzdání: 06.05.2016



doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 6. května 2016

Luciana Poměrková
.....
jméno a příjmení studenta

Ráda bych poděkovala vedoucí závěrečné práce Ing. Kateřině Kashi za cenné rady a připomínky, při zpracování této práce. Také bych chtěla poděkovat své rodině za trpělivost a pochopení.

OBSAH

1. Úvod	3
2. Teoretická východiska adaptace zaměstnanců	4
2.1 Řízení lidských zdrojů	4
2.1.1 Cíle řízení lidských zdrojů	6
2.2 Strategie řízení lidských zdrojů	6
2.2.1 Strategie řízení lidských zdrojů v malých a středních společnostech	8
2.3 Personální útvar a jeho role	9
2.3.1 Personální práce v malé a střední firmě	12
2.4 Adaptační proces	13
2.4.1 Sociální a pracovní adaptace	14
2.4.2 Fáze adaptačního procesu zaměstnanců	16
2.4.3 Shrnutí adaptačního procesu	25
2.5 Sociologický průzkum	26
2.5.1 Metody průzkumu	27
2.5.2 Techniky dotazování	27
2.5.3 Metodický postup provedení SWOT analýzy	29
3. Charakteristika vybrané společnosti	31
4. Zhodnocení současného stavu	34
4.1 Organizace průzkumu	34
4.2 Realizace průzkumu	37

4.3 Analýza výsledků průzkumu	38
4.3.1 Vyhodnocení jednotlivých otázek	40
4.4 Shrnutí vyhodnocení dotazníkového šetření a celkové zhodnocení	45
4.5 SWOT analýza.....	47
5. Návrhy a doporučení	49
6. Závěr.....	51
Seznam použité literatury	53
Seznam zkratk.....	55
Seznam obrázků, tabulek a grafů.....	56
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
Seznam příloh	
Přílohy	

1. Úvod

V současné stále modernizující se době, je nezbytné pohlížet na zaměstnance, jako na základní stavební prvek každé společnosti. Je známo, že díky zaměstnancům je apriori zajištěno fungování společnosti. Moderní zaměstnanci vyžadují pozitivní přístup směrem k nim samotným zejména ze strany společnosti a jejich nadřízených. Proto je přístup k zaměstnancům důležitý vstupní a působící aspekt provádění jejich práce. Kvalitní zaměstnanci jsou konkurenční výhodou každé společnosti obzvláště v automobilovém průmyslu. Jsou přidanou hodnotou, kterou firma prodává dále svým zákazníkům a to interním i externím. Cílem adaptačního procesu, je zajistit společnosti zaměstnance, plně připravené pro pracovní proces zastupované pozice.

Cílem bakalářské práce je definování řízení lidských zdrojů, obzvláště adaptačního procesu a jeho zhodnocení v reálném prostředí a tedy i v reálné společnosti. Výstup z této práce bude sloužit pro zkvalitnění tohoto procesu, který má společnost dosavadně nastaven. Téma závěrečné práce jsem si vybrala z důvodu, mého zájmu v dané problematice. Nejvíce mě zajímalo srovnání uváděných literárních definicí a postupů v reálné společnosti.

Bakalářská práce je rozdělena do šesti kapitol. Kapitola následující po úvodu se bude věnovat teoretickým východiskům řízení lidských zdrojů a adaptačního procesu, dále v této kapitole bude popsán využitý sociologický průzkum, metody průzkumu, techniky dotazování a použitá analýza. Tato část bakalářské práce se bude teoreticko-metodická. Další část bakalářské práce tzv. aplikačně ověřovací, začíná kapitolou charakterizující vybranou společnost a tedy společnost BONO auto a.s. Následující kapitola bude hodnotit současný stav adaptačního procesu, bude v ní popsána organizace, realizace, analýza výsledků průzkumu, vyhodnocení jednotlivých otázek dotazníku a shrnutí vyhodnocení provedeného dotazníkového šetření. Bude zde uvedena také vypracovaná swot analýza. Předposlední kapitola se věnuje návrhům a doporučení, konečná kapitola je věnována závěru práce.

2. Teoretická východiska adaptace zaměstnanců

Přijímání nového zaměstnance do společnosti je proces, jenž je důležitým vstupním krokem pro zaměstnance samotného a krokem na straně druhé, tedy společnosti, který je důležitý ve smyslu přijímání nové posily, která by měla dopomoci firmě k cílům, které jsou důležité pro její budoucí existenci a upevňování jejího dosavadního postavení na trhu, jak uvádí Armstrong (2015). Zaměstnanec, tedy člověk, který pochází z určitého sociálního prostředí, je psychicky nastaven, zaujímá určité názory, chování, pohled na svět a pracovní morálku, je důležitým prvkem v organizaci. A proto je důležité, pomoci mu na jeho cestě k dobrým pracovním výkonům, poskytnout mu motivaci pro excelentní vykonání práce, na kterou byl přijat. Také mu usnadnit proces adaptace v organizaci, a podrobně ho připravit na náplň pracovní pozice, na kterou byl přijat.

2.1 Řízení lidských zdrojů

Armstrong (2015), ve své knize uvádí, že tato věda představuje vše, co souvisí se zaměstnáním a řízením lidí ve společnostech. Je to strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, uspokojování a rozvíjení zaměstnanců ve společnosti. Jsou zde zahrnuty ty činnosti, které se týkají hlavně strategického řízení lidských zdrojů, lidského kapitálu, řízení jejich znalostí, vědomostí, schopností, jejich zajišťování, uvádění do pracovního procesu nebo také pomoci při ztrátě a hledání nového zaměstnání. Díky této vědě, společnost může vůbec existovat, neboť lidské zdroje jsou nedílnou a důležitou součástí každé společnosti. Jakákoliv společnost může fungovat jen tehdy, podaří li se jí shromáždit kvalitní lidské zdroje, využívat materiální zdroje ať už hmotné či nehmotné, finanční a informační zdroje. Propojit tyto čtyři oblasti je stěžejní pro organizaci, která chce naplňovat své cíle. Michael Armstrong (2015, s. 47), definuje řízení lidských zdrojů jako: *„Strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících ve společnostech.“*

Vývoj řízení lidských zdrojů

Jak popisuje Armstrong (2015) a Horváthová a kol. (2013) vůbec poprvé, se s řízením lidských zdrojů setkáváme ve dvacátých letech dvacátého století, u pojmu „péče o zaměstnance“, který vznikl v muničních továrnách za první světové války. Výrazně přispěl

i Georg Elton Mayo, který využil výsledky „Hawthornského experimentu“, kde vyšlo najevo, že výsledky zaměstnanců jsou výrazně lepší, když ví, že se o jejich spokojenost někdo zajímá a respektuje je. Zřejmě poprvé se o lidských zdrojích zmínil Bakke (1966), později Armstrong (1977), který poznamenal, že v podniku jsou klíčovým zdrojem lidé. Za zakladatele řízení lidských zdrojů jsou považováni Georg Elton Mayo, Charles Fombrun a Michael Beer. Koncepce „teorie řízení lidských zdrojů“, která se poprvé formulovala v osmdesátých letech minulého století, vychází z teorie z oblasti lidského chování, strategického řízení lidského kapitálu a pracovních vztahů.

Fáze vývoje

Jak uvádí Horváthová a kol. (2013), první fáze vývoje se nazývá „**personální administrativa**.“ Vznikla v šedesátých letech dvacátého století, je chápána jako služba zajišťující administrativní práce, procedury spojené se zaměstnáváním, vyhledáváním, získáváním a uchováním informací týkajících se zaměstnanců. Personální útvar působil, jako jakýsi „*prostředník*“ mezi zaměstnanci a manažery, kteří vyžadovali o svých zaměstnancích informace, které personální útvar měl za úkol zajistit.

Druhá fáze vývoje, která se nazývá „**personální řízení**“ se začíná objevovat před druhou světovou válkou, a to ve společnostech, které se orientovaly na expanzi jejich výrobků, na světové trhy. Personální práce začíná být aktivní a začala se formovat personální politika ve společnostech. Ta chápala zaměstnance, jako hlavní faktor, k dosažení konkurence schopnosti a prosperity společnosti na trhu. Formují se zde už personální oddělení, rozvíjí se metody personální práce.

Třetí fáze vývoje, neboli „**řízení lidských zdrojů**“, představuje nejmodernější koncepci, která se formulovala už v padesátých letech minulého století. Řízení lidských zdrojů, se stává jádrem řízení společnosti a je nejdůležitější složkou a úlohou v náplni práce všech manažerů. Lidské zdroje jsou chápány, jako nejhodnotnější a nejvýznamnějším prvek ve společnostech, v dnešní době, pokud firma, nemá kvalitní zaměstnance, kteří se dokážou dobře orientovat na trhu a ve své profesi, má jen mizivou šanci na udržení své konkurenční pozice, neboť zaměstnanci v sobě mají jakési „know-how“ firmy, ve které pracují a někteří si tvoří svou klientelu, která pak bohužel i s nimi mnohdy odchází.

Současné pojetí řízení lidských zdrojů

Dle Armstrong (2015) se společnosti v současné době zaměřují hlavně na práci personalistů a liniových manažerů. Hledají se nové způsoby zkvalitňování jejich činností a od zastaralých modelů, se ustupuje. Pro společnost začíná být víc důležité uplatňování znalostí o řízení lidských zdrojů v praxi, než hledání teoretických východisek. Což může být někdy zcestné, nebo li pochopení samotné podstaty rozmanitosti modelů, poskytuje základy pro aplikaci a rozvoj řízení lidských zdrojů v praxi.

2.1.1 Cíle řízení lidských zdrojů

Mezi hlavní cíle řízení lidských zdrojů patří zabezpečovat zaměstnance v požadované kvalifikaci, podporovat etické přístupy ve vedení lidí a v chování zaměstnanců na pracovišti a motivovat je k dobrým pracovním výkonům.

Armstrong (2015) vymezuje cíle řízení lidských zdrojů takto:

- Podporovat dosahování strategických cílů společnosti vytvářením a aplikováním strategií lidských zdrojů v souladu se strategií společnosti (strategické řízení lidských zdrojů).
- Přispívat k vývoji kultury zaměřené na dosahování vysokého výkonu.
- Zabezpečovat společnosti talentované, kvalifikované a oddané zaměstnance.
- Usilovat o vytváření pozitivních pracovních vztahů na pracovišti a navozování vzájemné důvěry mezi, zaměstnanci a managementem.
- Podporovat uplatňování a využívání etického přístupu k řízení zaměstnanců.

2.2 Strategie řízení lidských zdrojů

Armstrong (2015), toto popisuje jako jednu z dílčích strategií společností, jejímž hlavním nástrojem jsou zaměstnanci, kteří jsou rozhodujícím zdrojem, jaký má firma k dispozici. Zatímco Koubek (2015) uvádí, že strategické řízení lidských zdrojů je praktickým vyústěním personální strategie společnosti. Je to konkrétní aktivita, konkrétní úsilí směřující k dosažení cílů obsažených v personální strategii.

Vychází z celkové firemní strategie, jak ji popisují Bláha, Mateicicuc a Kaňáková (2005). V podstatě je jedním z nástrojů realizace firemní strategie, která bývá založena

na vyhodnocování vnějších i vnitřních podmínek, Koubek (2015). Týká se rozhodování o záměrech a budoucích plánech společnosti, politik, praxe a postupů v řízení lidských zdrojů a to hlavně, stabilizace, vzdělávání, rozvoje, řízení pracovního výkonu a uplatňování výše zmíněného v praxi. Je to konkrétní aktivita podporující strategické plánování a jejím cílem je dovést společnost k stanoveným cílům, prostřednictvím řízení lidských zdrojů. Smyslem této strategie je definovat současné i perspektivní záměry společnosti v strategickém řízení lidských zdrojů, aby postupy a politiky podporovaly a navazovaly na dosahování dlouhodobých cílů společnosti. Dle Armstrong (2015), je strategie lidských zdrojů převážně v kompetenci personalistů a liniových manažerů.

Vnější podmínky

Určují hranice, v kterých se mohou pohybovat strategické úvahy a řešení běžných úkolů personální práce jak zdůrazňuje Koubek (2015) jde o:

- Demografické vlivy (populační vývoj, demografické složení pracovní síly podle pohlaví, věku, úrovně vzdělání, atd.).
- Aktuální situaci na trhu práce (vývoj mezi nabídkou pracovních sil a poptávkou po nich, a to nejen co do struktury, ale i co do množství).
- Změny technologií a techniky (mají vliv na charakter ale také obsah práce).
- Změny orientace lidí a to co do hodnoty (změny profesně kvalifikačních orientací, také orientací týkajících se osobních hodnot, vzdělání, rodiny, volného času, sociálních potřeb aj.).
- Ekonomické podmínky.
- Konkurenci na trhu (tlak na produktivitu práce, flexibilitu, kvalitu, outsourcing aj.).
- Sociální a pracovní legislativu vztahující se k zaměstnávání lidí například politika zaměstnanosti, minimální mzda, úpravy zdravotního a sociálního pojištění, odborové hnutí aj.
- Neustálé změny v poptávce po výrobcích a službách společnosti (změny ve struktuře i množství).
- Ekologické vlivy (zavádění technologií a technik šetrných k životnímu prostředí, ekologická a sociální zodpovědnost společnosti).
- Kulturní a sociální vlivy (například. podíl zaměstnaných žen, etnických skupin, zdravotně postižených osob).

- Internacionalizaci trhu práce (mezinárodní personální řízení a standardy).

Vnitřní podmínky

Jak definuje Koubek (2015) zabývají se třemi skupinami podmínek, související s:

- Společností (velikost společnosti, její organizační struktura, prostorová struktura, strategie a politika společnosti, technika a technologie, ekonomická situace, kultura společnosti aj.).
- Prací (charakter a obsah, rozmanitost, podnětnost, obtížnost, přitažlivost, autonomie, rizikovost, úroveň a formy organizace práce, individuální nebo týmový charakter, kariérní postup aj.).
- Zaměstnanci (počet, demografická, profesní a kvalifikační struktura, jejich flexibilita, jejich znalosti a dovednosti, rozvojový potenciál, mobilita, osobnost, hodnotové orientace, očekávání, rodinné zázemí, životní a sociální podmínky aj.).

2.2.1 Strategie řízení lidských zdrojů v malých a středních společnostech

U všech společností, bez rozdílu jejich velikosti je této strategii připisovaná stejná váha absolutní důležitosti. V malých společnostech ovšem dochází k problému, kdy strategické myšlení vlastníků a liniových manažerů, je málo rozvinuté a to se odráží v nedostatečné úrovni personální optimalizace společností se všemi následnými negativními účinky. Jako jsou nedostatek a nadbytečnost personálu, mizivá motivace zaměstnanců, spíše negativní prostředí v zaměstnaneckých vztazích a malá efektivnost jejich práce, která se negativně zobrazuje v rozvoji firmy. Armstrong (2015) proto doporučuje, že systém by měl být navržen tak, aby vyhovoval každé společnosti na míru a aby s jeho postupy a následnými cíli, byli obeznámeni i zaměstnanci aby pomocí své činnosti pomáhali fungování strategie řízení jich samotných.

Proto v malých a středních společnostech by se strategie měla zaměřovat spíše na zásady a srozumitelné směrnice, které umožňují manažerům uplatňovat strategické myšlení v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů a k tomuto vést strategii řízení lidských zdrojů, jak uvádí Bláha Mateicicuc a Kaňáková (2005).

Vytváření personální strategie

Každá společnost se ovšem liší, a to jak způsobem hospodaření (zisková, nezisková), tak i vlastnictvím (státní, družstevní, soukromé, společenské) a svým zaměřením, jak uvádí Koubek (2015). V praxi je pravidlem, že každá uplatňuje jinou strategii řízení lidských zdrojů. Při tvoření personální strategie, je doporučené postupovat dle následujících otázek.

Koubek (2015), definuje otázky na které je při tvoření strategie řízení lidských zdrojů odpovědět takto:

- Jakého souladu mezi pracovními místy (rolemi) a zaměstnanci chce společnost v budoucnosti dosáhnout?
- Jaká je míra souladu a z ní vyplývající úroveň produktivity práce a osobního uspokojení zaměstnanců v současnosti?
- Jaké změny v politice i praktické činnosti v oblasti lidských zdrojů jsou nezbytné, aby bylo dosaženo žádoucího souladu mezi pracovními místy (rolemi) a zaměstnanci?

Volba efektivní strategie lidských zdrojů je závislá, jak na typu společnosti, tak na vymezení cílů kam se chce společnost posunout. Efektivní strategie by dle Armstronga (2015), měla splňovat následující kritéria.

- Uspokojovat potřeby společnosti.
- Vycházet z podrobných a kvalifikovaných studií a analýz, nejen z nepodložených přání.
- Umožnit přeměnu v akceschopné programy, které předvídají možné požadavky a předcházejí potenciálním problémům.
- Být integrovaná a logicky promyšlená, složená z částí, které se navzájem doplňují a posilují.
- Brát v úvahu potřeby liniových manažerů i zaměstnanců, stejně jako potřeby společnosti a dalších zainteresovaných stran.

2.3 Personální útvar a jeho role

Dle Armstrong (2015), jsou nedílnou součástí v zabezpečování lidských zdrojů personalisté. Poskytují společnosti kvalifikované a odborné služby, v oblasti plánování,

získávání a výběru lidských zdrojů. Zabývají se řízením pracovního výkonu a odměňováním zaměstnanců, vzděláváním a rozvojem, péčí o zaměstnance a to jak při působení ve společnosti, tak i při odchodu.

Koubek (2015) definuje personální útvar jako pracoviště-oddělení, specializované na řízení lidských zdrojů. Jeho základní činností je poskytování služeb souvisejících s řízením lidských zdrojů, podílení se na vytváření prostředí vhodného k využívání schopností zaměstnanců, tedy zajišťuje odbornou, metodologickou, poradenskou, usměrňovací a kontrolní stránku personální práce, jak zaměstnancům tak i vedoucím zaměstnanců všech úrovní a to, jak ve svém zájmu, tak i k prospěchu společnosti. Je odpovědný za to, že budou ve společnostech fungovat a existovat personální činnosti. Jak tvrdí Armstrong (2015), současná role personalistů se stále více zaměřuje na dosahování trvalé konkurenční výhody společnosti. Avšak stále platí, že hlavním článkem úspěšné společnosti je práce personalistů, a to pečováním, podporováním, nasloucháním a motivováním zaměstnanců. Obecně se zaměřuje také na potřeby řízení, aby měli jednotnou koncepci a metodiku.

Organizace personálního útvaru

Armstrong (2015) uvádí, že uspořádání a zajištění personálního útvaru závisí na každé společnosti jinak. Společnosti se můžou lišit, jak velikostně, tak decentralizovaně, druhem zaměstnávaných lidí nebo výrobní činností a tedy uspořádání personálního útvaru může být v každé společnosti jiné. Obecně se uvádí, že v každé společnosti by měl být minimálně jeden personalista na sto zaměstnanců. V malých firmách tuto pozici zastávají někdy samotní vlastníci, nebo ředitelé. Obvykle organizace personálního útvaru zahrnuje personálního ředitele a další personalisty, kteří se starají o zabezpečování lidských zdrojů, jejich umístování, vzdělání a rozvoj, odměňování a dbají na dodržování etického kodexu¹, který by u moderní společnosti neměl chybět. Jak uvádí Mathis, Jackson, Valentine (2008), personální útvar by měl být složen z administrativních, operačních či práva znajících zaměstnanců. Malé firmy dle Horváthová a kol. (2013), nemají personální útvar, nýbrž tyto činnosti zajišťuje majitel, či nejvyšší vedoucí zaměstnanec. Střední společnosti, mívají alespoň jednoho personalistu a velké společnosti o několika stech zaměstnanců mívají dosti velké personální útvary složené z několika personalistů, kde se každý specializuje na jinou činnost

¹ Dokument stanovující základní principy etického chování

v oblasti řízení lidských zdrojů. Avšak neexistuje žádný univerzální návod pro vytvoření personálního útvaru. To by si měla každá společnost řešit sama dle svých potřeb.

Personální činnosti v oblasti řízení lidských zdrojů

Horváthová a kol. (2013), definují personální činnosti, jako důležitou část náplně práce personalistů. Tyto činnosti zahrnují, nebo mohou zahrnovat níže uvedené.

- Vytváření a analýza pracovních míst - což tedy znamená definování personálních úkolů a pravomocí, či odpovědností, vytváření popisů a specifikací pracovních míst.
- Personální plánování – odhad potřeby zaměstnanců, jejího pokrytí a plánování rozvoje stávajících zaměstnanců společnosti.
- Získávání výběr a přijímání zaměstnanců – tedy starat se o zveřejňování informací o volných pozicích, zajišťování potřebné administrativy při přijímání nových zaměstnanců, vedení archivu informací o zaměstnancích a neustále zjišťovat a sledovat změny v zákonech, či v oblasti řízení lidských zdrojů apod.
- Hodnocení zaměstnanců – jejich pracovního výkonu, jejich hodnocení apod.
- Rozmísťování zaměstnanců a zajišťování ukončení pracovního poměru – zařazování zaměstnanců na pracovní místa, povyšování, převádění na jinou pozici a propouštění.
- Odměňování zaměstnanců a motivování k lepším pracovním výkonům.
- Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců – identifikovat potřeby na vzdělání a rozvíjení schopností jednotlivých zaměstnanců, vyhledávání nových školení, apod.
- Pracovní vztahy – Team Building², řešení stížností, disciplinární jednání, řešení konfliktů na pracovištích a problémy v komunikaci v celé společnosti.
- Péče o zaměstnance – činnosti spojené s pracovním prostředím, bezpečností a ochranou zdraví při práci, řešení běžných problémů, například se stravováním ve společnosti, hygienických podmínek. Významná personální činnost v této skupině je i zřizování kulturních firemních akcí, životních podmínek zaměstnanců apod.
- Personální informační systém – tedy zajišťování, uchování a analýza dat týkajících se zaměstnanců a jejich práce, pracovních míst, mezd a sociálních záležitostí apod.

² Team Building – proces stmelování zaměstnanců v organizovaný tým, nebo skupinu.

Úkoly personálního oddělení

Dle Koubek (2015) je definuje jako hlavní náplň práce personalistů. Mezi hlavní úkoly personálního oddělení lze zařadit následující.

- Formulují a navrhují personální politiku a personální strategii.
- Radí a usměrňují vedoucí zaměstnance při plnění úkolů, týkajících se personální práce, pomáhá jim vést svou práci, aby byla v souladu s nastolenou personální strategií a politikou.
- Hodnotí záměry společnosti z hlediska práce a zaměstnanců, podává návrhy vedení v oblasti personální práce.
- Zajišťují existenci a fungování personálních činností, nezbytných k plnění úkolů svěřených personálnímu oddělení a to tak, že metodicky řídí, organizuje, koordinuje a stále dbá na zlepšení provádění těchto činností.

2.3.1 Personální práce v malé a střední firmě

Každá společnost, ať už malá či střední musí mít dobře promyšlenou a připravenou koncepci personálních činností a celé personální práce, které firma využívá při stanovení pevných pravidel, jímž se tento útvar, organizace podniku i zaměstnanci řídí při rozhodování. Koubek (2011) uvádí, že tato pravidla tvoří jakousi politiku společnosti. Mohou být dílčí a týkat se třeba pouze personálního útvaru, ale také komplexní a týkat se celé firmy. To záleží na druhu pravidla a na co se toto pravidlo konkrétně vztahuje. Je nezbytné s takto vytvořenou politikou seznámit všechny zaměstnance a dbát na jejich dodržování. Je v zájmu společnosti, aby každý zaměstnanec věděl, jaká kritéria obsahuje například hodnocení zaměstnanců, odměňování nebo rozmisťování. V malé společnosti se obvykle zaměstnanci mezi sebou dobře znají, tudíž stanovovat personální politiku, je zbytečné, avšak nutné je vytvořit tzv. „otevřenou personální politiku“ jde o to, aby zaměstnanci byli informováni o tom, co by mohlo mít dopad na jejich postavení. U malých firem je tedy nezbytné používat poněkud specifický styl řízení lidí. Spočívá v podílení se zaměstnanců na rozhodování a v komunikaci s vedením v otevřeném toku informací. Ve střední společnosti je však nezbytné mít dobře stanovenou a srozumitelnou personální politiku, je to nezbytný krok, který pomáhá narovnávat vztahy na pracovišti, podobně jako etický kodex, což poskytuje dle Čopíková a kol. (2015) detailní rozpracování a konkretizaci morálních zásad, které jsou

používány v podnikové praxi. Dobře zpracovaná personální politika má velký podíl na úspěšnosti a dlouhodobé existenci malé i střední firmy.

Personální politika

Je to nejvyšší nástroj pro realizaci personální strategie, jak vymezuje Bláha, Matejčuk a Kaňáková (2005). Je důležitá, zejména kvůli tomu, že je pomyslným „spojovačem“ a regulátorem toho, co management společnosti dělá a prosazuje k zaměstnancům v zájmu dosažení strategických cílů. Vychází z personální strategie lidských zdrojů. Tedy ze zásad, pravidel, důrazů a principů, jaké společnost prosazuje, z jejích zájmů a preferencí v oblasti lidských zdrojů. Každá společnost přijímá takovou politiku, která potvrzuje její růst a vyzdvihuje konkurenční schopnost firmy.

2.4 Adaptační proces

Všeobecným vysvětlením tohoto pojmu je schopnost přizpůsobit se. Tento termín byl převzat z biologie, odkud se následně začal používat i v psychologii a sociologii. Schopnost adaptace je dána všem lidem bez rozdílu a umožňuje přizpůsobovat se měnícím se podmínkám prostředí. Z psychologického hlediska, adaptace znamená neustálé přizpůsobování se organismu k nastolení rovnováhy. Adaptace se dělí, na aktivní a pasivní přizpůsobování se. Aktivní přizpůsobování se znamená schopnost snášet změnu a přizpůsobovat se měnícímu vnitřnímu prostředí. Pasivní znamená, že se člověk neustále přizpůsobuje vnějšímu prostředí dle Everest (2013).

Adaptace zaměstnanců je, dle Kociánové (2010) důkladně promyšlený proces pro každý druh pracovních míst. Každá společnost a jednotlivá pracoviště, mají vytvořen specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit, které mají usnadnit a urychlit proces seznamování se nových zaměstnanců. Představuje proces seznamování a přizpůsobování se zaměstnance s pracovním prostředím a firmou do které nastupuje, s jeho novými pracovními úkoly, stylem práce, pracovními podmínkami a pracovním a sociálním prostředím, ale také s potřebnými znalostmi a dovednostmi tak, aby jejich pracovní výkon pokud možno co nejdříve dosáhl požadované úrovně. Na každého působí jinak, neboť každý zaměstnanec je specifický jedinec, který pochází z odlišného sociálního prostředí a se zvládáním změn se každý člověk vypořádává po svém. Závisí na osobních předpokladech a je vymezována

sociálními podmínkami, které uspokojují sociální potřeby, což jsou pocit bezpečí, sounáležitosti a pracovního uspokojení.

2.4.1 Sociální a pracovní adaptace

Sociální adaptace většinou probíhá na společenské úrovni, tedy mezi lidmi. Znamená vzájemné působení mezi jednotlivci a skupinou, v jehož průběhu dochází k rovnováze požadavků a očekávání. Důležité je přizpůsobit sebekritiku a skutečné možnosti realitě. Dle Čopíková a kol. (2015), ve společnostech sociální adaptace zahrnuje proces zařazení zaměstnance mezi kolektiv svých spoluzaměstnanců a do interpersonálních vztahů na pracovišti a v celé společnosti. **Pracovní adaptace** souvisí s adaptací nového zaměstnance a jde o zvládnutí úkolů a dosaženého výkonového standardu. Závisí s osobnostními charakteristikami zaměstnance, s množstvím pracovních zkušeností, splněných či nesplněných očekávání a hlavně na podmínkách, které společnost pro přijetí svého nového zaměstnance připraví.

Jde tedy o řízený proces seznamování zaměstnance se společností, úkoly, technologií, stylem práce, zvláštními i jinými předpisy společnosti a s podmínkami za jakých bude zaměstnanec vykonávat svou práci. Hlavním smyslem adaptace, je co nejrychlejší zařazení zaměstnance do pracovního kolektivu, mezi jeho kolegy na pracovišti a adaptace na styl práce ve společnosti. Osvojit si znalosti, dovednosti a orientovat se v mechanismu společnosti. Adaptace tak zkracuje dobu, po kterou nový zaměstnanec nepodává plnohodnotný výkon požadovaný novou pracovní pozicí. Pomáhá překlenout čas, kdy si zaměstnanec zvyká na novou pozici a nové prostředí. Adaptace má značný vzdělávací vliv, kde dochází k formování pracovních schopností nového zaměstnance tak, aby vyhovovaly požadavkům a nárokům nového pracovního místa. Je tedy zařazována do systému vzdělávání zaměstnanců ve společnosti. Mnohdy zaměstnanec dostává tzv. orientační balíček³, jak uvádí Koubek (2015), který mu má usnadnit adaptaci na nové pracovní pozici. Informace, které zaměstnanec během adaptačního období získá, závisí na druhu vykonávané práce, postavení pracovního místa a povaze organizační jednotky, ve které se pracovní místo nachází. Adaptace nového zaměstnance vyžaduje určitý čas, aby se přizpůsobil nejen práci, ale i novému sociálnímu prostředí nebo kolektivu svých kolegů. V tomto období je nezbytné počítat s nižším

³ Obsahuje základní informace o pracovní pozici, kontakty, důležité rady.

pracovním výkonem, který trvá, do doby, kdy si zaměstnanec zvykne na nové prostředí, zvládne svou pracovní roli a vyzná se ve vztazích na pracovišti. Společnost musí předpokládat, že nový zaměstnanec bude mít zpočátku vysoké nároky na komunikaci, hlavně při řešení nejasností a jakýmsi způsobem vyžaduje citlivost ze strany přímého vedoucího.

Nový zaměstnanec se v průběhu adaptace adaptuje na (Kociánová, 2010, s. 131):

- „*Kulturu organizace.*“
- „*Vlastní pracovní činnost (pracovní adaptace).*“
- „*Sociální podmínky, vztahy na pracovišti (sociální adaptace).*“

Pracovní činnost, se uskutečňuje vždy v určitém sociálním prostředí, v určitých mezilidských vztazích, zpravidla v určité pracovní skupině, pro niž jsou příznačné určité hodnoty, zvyklosti, normy, cíle. Člověk se seznamuje s novými skutečnostmi, porovnává hodnoty a cíle pracovní skupiny s vlastními hodnotami a výsledkem je jejich přijetí (ztotožnění se s nimi, nebo jejich odmítnutí).

Dle Kociánová (2010), je základním úkolem adaptace zajištění adaptace zaměstnanců na podmínky práce ve společnosti, v pracovní skupině a na pracovním místě, zmírnění stresu zaměstnanců z nového pracovního působení a minimalizace zátěže spoluzaměstnanců z přítomnosti nového kolegy a z požadavků, na jeho uvedení do života společnosti, pracovní skupiny a na pracovní místo. Adaptace v podnicích může být často podceňovaná. Nový zaměstnanec se může dostat do situace, kdy zájem, který mu byl věnován v procesu adaptace utichne a dostane se do stavu, kdy má pocit, že ztrácí pozornost a to může dojít až k odchodu ze zaměstnání. Dostane-li se zaměstnanec do stavu vnitřní výpovědi, znamená to pro společnost opětovné vynaložení nákladů na získání nového zaměstnance tzv. náklady fluktuace.⁴ Je proto důležité, aby byla v podnicích procesu adaptace věnována pozornost. Tento základní krok totiž nového zaměstnance velice ovlivňuje, hlavně po psychické stránce. Při mizivé adaptaci, ztrácí motivaci k podání pracovních výkonů. Většinou se uvádí, že největší dojem na zaměstnance dělá první pracovní měsíc. Pokud se bude cítit nesvůj ve své práci, nebo bude mít dojem, že byl nedostatečně zaškolen k výkonu své pracovní

⁴ Náklady na opětovné obsazení pracovní pozice (Kociánová, 2010)

pozice, hrozí jeho odchod. Nástup do nového zaměstnání je velký stres v životě zaměstnance a řízená adaptace má zaměstnancům toto období zjednodušit.

Jak uvádí Koubek (2015), adaptace probíhá formálním i neformálním způsobem. Formální způsob adaptace, je plánovaný proces zabezpečován personálním útvarem a bezprostředním vedoucím. Neformální způsob adaptace, nebo-li spontánní proces je zabezpečován spoluzaměstnanci, kdy se nový zaměstnanec zapojuje do pracovního kolektivu a získává tak cenné rady. Mnohdy je důležitější, než proces oficiální, jelikož díky spontánnímu procesu se zaměstnanec dostává víc do vnitra podniku a vytváří se tak pracovní vztahy.

2.4.2 Fáze adaptačního procesu zaměstnanců

Adaptační proces se dělí do několika fází, jak uvádí Kociánová (2010). Každá fáze vyžaduje určitou přípravu a strategické plánování. Toho se účastní nadřízení nově příchozích zaměstnanců, spoluzaměstnanci a personální oddělení. Váha důležitosti aktérů, na jednotlivých úkolech je individuální, každý aktér jinak důležitý. Strategické plánování jednotlivých fází je nesmírně důležité. Adaptační proces se skládá ze čtyř fází. Přednástupní fáze, nástupní fáze, integrační fáze a fáze plného začlenění.

1. Přednástupní fáze

Je to nejdůležitější část adaptace ze strany podniku, jak uvádí Kociánová (2010). Mnoho společností tuto fázi považuje za nepodstatnou a nevěnuje jí takovou pozornost, která by jí měla být upírána. Jedná se totiž o počáteční fázi adaptace, kde dochází k vůbec prvnímu kontaktu mezi potenciálním zaměstnancem a společností. V této fázi se totiž nový zaměstnanec rozhoduje, zda nastoupí na novou pozici či nikoliv. Potenciální zaměstnanec se totiž poprvé setkává nejen se společností ale i její kulturou. Proces přijímání nových zaměstnanců dokáže každému uchazeči o zaměstnání ledacos naznačit. Při rozhodování o nástupu na pracovní místo uchazeč vychází z informací, které v průběhu pohovoru zjistí od vedoucího tohoto pohovoru, a to jsou informace o společnosti, o pracovní pozici, o možnostech kariérního růstu, o benefitech které plynou z pracovní pozice jako například služební vůz, či cesty do zahraničí apod. Každý žadatel si dokáže určit své priority a podle nich se i rozhoduje. Velkou roli hrají i zkušenosti uchazeče z minulé pracovní pozice.

Armstrong (2015) definuje přijímání zaměstnanců takto. Přijímání zaměstnanců představuje řada procedur, které následují ihned poté, co vybraný uchazeč o zaměstnání je informován o tom, že byl vybrán a přijme nabídku zaměstnávání ve společnosti a končí během dne nástupu zaměstnance do zaměstnání. Lze být chápáno dvojím způsobem: v užším a širším pojetí. Užší pojetí přijímání zaměstnanců tvoří procedury související s počáteční fází pracovního poměru zaměstnance nově přicházejícího do společnosti. Širší pojetí zahrnuje kromě předchozího případu i procedury související s přechodem dosavadního zaměstnance společnosti na nové místo v rámci společnosti.

V praxi se setkáváme s přijímáním zaměstnanců spíše v užším pojetí, dle Koubek (2015). Nejdůležitějším krokem, při nástupu do zaměstnání je podepsání pracovní smlouvy, nebo dokumentu, na jehož základě bude zaměstnanec pod jménem společnosti vykonávat svou práci. Jestliže zaměstnanec přechází na jinou pracovní pozici v rámci společnosti, podepíše se smlouva, nebo dokument, na jehož základě vykonává svou činnost znovu. Pracovní vztah nemusí vznikat jen podepsáním pracovní smlouvy, ale i jmenováním či volbou.

Pracovním vztahem, dle Kociánová (2010) se rozumí vztah mezi zaměstnavatelem (právnícká nebo fyzická osoba), který zaměstnává fyzickou osobu v pracovněprávním vztahu. Na základě možností stanovených zákonem (a s ohledem na potřeby zaměstnavatele) může zaměstnanec vykonávat svou práci, na kterou byl přijat. A to na základě pracovního poměru, dohody o provedení práce, či dohody o pracovní činnosti. Zásadním krokem při přijímání zaměstnanců je ústní seznámení nového zaměstnance s právy a povinnostmi vyplývajícími z nového pracovního poměru ve společnosti, nebo z povahy práce na příslušném pracovním místě. Toto je důležitý krok a vždy by měl probíhat před podepsáním pracovní smlouvy. Zaměstnanec by měl také absolvovat lékařskou prohlídku. Po podepsání pracovní smlouvy následuje zařazení zaměstnance do personální evidence. To obsahuje pořízení osobní karty, mzdového listu, evidenčního listu důchodového zabezpečení, vystavení podnikového průkazu, čipové karty a mnoha dalšího, vše co zaměstnanec potřebuje při nástupu do zaměstnání, si určuje každá společnost sama. Velice důležitou, avšak často zapomínanou součástí přijímání nového zaměstnance je jeho uvedení na pracoviště. Zaměstnanec personálního útvaru, by měl nového zaměstnance uvést na pracoviště a seznámit ho s jeho nadřízeným. To platí i při přestupu v rámci společnosti. Je to zásadní krok, který dokáže působení zaměstnance v organizaci velice ovlivnit hlavně

po psychické stránce. Bezprostřední nadřízený, by měl zaměstnance seznámit s náplní jeho práce, jeho právy a povinnostmi a poskytnout mu základní informace o chodu organizační jednotky, na kterou byl přijat. Dalším krokem je seznámit ho s předpisy týkajícími se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, seznámit ho s jeho spoluzaměstnanci a s ostatními zaměstnanci dané organizační jednotky, nebo s nejbližšími spoluzaměstnanci. V případě, kdy je třeba zaměstnance zaškolit na pracovní pozici, nebo poskytnout mu základní informace jeho pracovní náplně, je mu z řad zaměstnanců přidělen instruktor, který ho bude v prvních dnech provázet a školit. Na konci seznamovacího procesu je zaměstnanec odveden na jeho pracoviště, kde bude vykonávat svou práci a přidělit mu nezbytné zařízení potřebné k výkonu práce. Zároveň je seznámen s prvními pracovními úkoly. Nezbytné je novému zaměstnanci přidělit důvěru a popřát mu úspěch v nové pracovní pozici.

Nejčastějším způsobem založení pracovního poměru je pracovní smlouva, jak se uvádí v zákoníku práce, který upravuje vztah mezi zaměstnancem a společností. Je to dvoustranný právní úkon, který musí splňovat formální i obsahové náležitosti a musí být uzavřen písemně. Podepsání pracovní smlouvy musí proběhnout v den nástupu zaměstnance do práce. Neužívá se pouze při přijímání nového zaměstnance ale vždy, když dojde k podstatné změně v pracovním zařazení dosavadního zaměstnance. V pracovní smlouvě, je zaměstnavatel povinen se zaměstnancem dohodnout, druh práce, na kterou je zaměstnanec přijímán, místo, či místa výkonu práce a den nástupu do práce.

Povinné náležitosti pracovní smlouvy:

Tyto popisuje Koubek (2011), jejich znění je následující.

- Název a informace o práci, či pracovním místě, na kterou je zaměstnanec přijímán, nebo nově zařazován.
- Komu, je zaměstnanec za svou práci odpovědný.
- Pracovní podmínky související s obsazovaným pracovním místem.
- Informace o místě výkonu práce.
- Datum nástupu do zaměstnání.
- Doba na kterou je zaměstnanec přijímán.

2. Nástupní fáze, přijetí nového zaměstnance

Tato fáze vzniká po přijetí nového zaměstnance, kdy se zaměstnanec dostává do adaptačního období. Přijímání nových zaměstnanců, je personální činnost zahrnující právní a administrativní úkony, které souvisí s přijímáním nových zaměstnanců. Je to řada procedur, které následují po tom, co je zaměstnanec informován o přijetí zaměstnavatelem a společností je tato skutečnost potvrzena i uchazečem. Jak uvádí Kociánová (2010), se v této fázi sladují očekávání zaměstnavatele, které klade na zaměstnance a očekávání nového zaměstnance, s novými dojmy z nového prostředí, s poznáním pracovní náplně, poznání svých kolegů a dochází ke střetu hodnot.

Armstrong (2015), představuje plánování pracovního výkonu, jako důležitou část adaptace, která spočívá ve stanovení rozsahu úkolů, které zaměstnanec musí po určitou dobu vykonávat. Je založeno na dohodách o pracovním výkonu a vychází z popisu pracovního místa nebo profilu pracovní role. V popisu pracovního místa, se také zaměstnanec seznamuje s dovednostmi, znalostmi a schopnostmi požadované k úspěšnému vykonávání práce. Důležité je při plánování pracovního výkonu sladit individuální cíle na pracovní místo se strategickými cíli celé společnosti. Potom co je naplánována činnost, kterou bude zaměstnanec vykonávat, musí se stanovit, jak bude pracovní výkon měřen a jaké úrovně schopností zaměstnanec má dosáhnout. Zaměstnanci může také pomoci dohoda s manažerem o tom, co bude nutné, aby měl zaměstnanec k dispozici při dosahování vytyčeného cíle a zlepšování pracovního výkonu. Součástí dohody o pracovním výkonu je plán osobního rozvoje, který může zaměstnanec s určitou podporou vykonávat. Měl by obsahovat vzdělávací a rozvojové aktivity, jako je třeba řízené vzdělávání, koučování, mentorování a e-learning.

Bělohávek a kol. (2001), definuje nejjednodušší technikou stanovování cílů „SMART“. Cíl by měl být tedy:

- specific – specifický (někdy písmeno s může být vysvětlováno jako stretching - náročný)
- measurable – měřitelný
- agreed – dohodnutelný
- realistic – reálný
- time-related – časově ohraničený.

Někdy se setkáváme se zkratkou „SMARTER“ kdy ke slovu smart se přidá přípona – „ER“

- ecological – ekologický; ethical – etický,
- rewarded – odměněný; reachable – dosažitelný.

Další metodou jak stanovit cíle může být řízení podle cílů (MBO), Horváthová a kol. (2013). Podstatou této metody je dohoda manažerů s jejich přímými podřízenými na cílech a výkonných normách, na jejichž základě budou hodnoceni. Na zavedení této metody se společnosti musí dobře připravit. To znamená, že plánování musí probíhat na všech úrovních managementu a manažeri jej musí podporovat. Proces začíná u vrcholového managementu, který definuje na základě analýzy vnějšího a vnitřního prostředí všeobecné podnikové cíle, které jsou v souladu s posláním společnosti. Tyto cíle jsou pevně dané a v souladu s hlavní myšlenkou této techniky jsou modifikovatelné zaměstnanci, kteří mají možnost se na jejich tvorbě přímo podílet. U této metody se považuje za důležité zapojení zaměstnanců při stanovení cílů celé společnosti a to diskuzí, zamýšlením se nad sebehodnocením, hledat odpovědi na otázky jak by mohl přispět k dosažení cílů, nebo jak zvýšit produktivitu práce. Tato metoda je zajímavá v tom a to je její hlavní přednost, že zaměstnanci jsou ochotni se sami podílet na splnění cíle, který si sami stanovili. To také motivuje zaměstnance k jejich splnění. Je však důležité dbát na celistvost cílů napříč společností a brát v úvahu, že ne každý zaměstnanec má zkušenosti a schopnosti s plánováním jako vrcholový manažer a nedokáže tak dobře vyhodnotit situaci a upravit této situaci své cíle. Je pravidlem, že na změně cíle by se měl zaměstnanec a manažer shodnout.

Koubek (2015), uvádí:

- Měření a ukazatele by se měly vztahovat k dosaženým výsledkům a nikoliv k úsilím.
- Dosažení výsledků musí mít vždy zaměstnanec pod kontrolou.
- Měření musí být objektivní a ukazatele dostupné a zjištěitelné.
- Měření musí být zaměstnanci považováno za spravedlivé.
- Pro měření musí být k dispozici potřebné údaje.
- Je žádoucí upřednostňovat všeobecně srozumitelné ukazatele.

Jde-li o schopnosti potřebné pro efektivní plnění pracovních úkolů a s tím související potřebu vzdělávání a rozvoje, je zapotřebí aby zaměstnanec a jeho nadřízený společně našli odpověď na následující otázky, jak uvádí autor Koubek (2015).

- Jaké schopnosti a dovednosti jsou potřebné pro efektivní plnění pracovních úkolů na daném pracovním místě?
- Potřebuje zaměstnanec pro zabezpečení dohodnutých pracovních úkolů a zlepšení svého pracovního výkonu nějaké vzdělávání?
- V čem se zaměstnanec potřebuje rozvíjet v zájmu plnění svých povinností a zvyšování svého uspokojení z vykonávané práce?
- Jaké rozvojové a vzdělávací aktivity přicházejí v úvahu?
- Kdy, kde a za jakých podmínek by se měly uskutečnit?
- Co udělá v zájmu svého rozvoje a vzdělávání zaměstnanec a jaké podmínky pro to vytvoří jeho nadřízený?
- Jakým způsobem se bude ověřovat, že zaměstnanec zvládl dovednosti a znalosti poskytnuté vzdělávacími a rozvojovými aktivitami?
- Co udělá nadřízený v zájmu usnadnění a umožnění přenosu těchto znalostí a dovedností do zaměstnancovy práce?

3. Integrační fáze

Tato fáze je významná tím, že uvádí zaměstnance do pracovního procesu, jak uvádí Koubek (2015). Je to nejvýznamnější fáze procesu adaptace. Její délka a způsob se odvíjí od charakteru práce, důležitosti pozice, zkušeností a integračních schopností zaměstnance.

Koubek (2015) rozděluje adaptaci zaměstnanců na tři oblasti:

1. Celooorganizační adaptace – je zaměřená na poskytnutí obecných informací, je společná pro všechny zaměstnance společnosti. Zpravidla bez ohledu na povahu a obsah jejich práce.
2. Útvarová, týmová adaptace – týká se organizační jednotky, v níž je příslušné pracovní místo obsazováno zaměstnancem. Má vyzdvihnout některé detaily a zvláštnosti, jimiž se práce v útvaru, organizační jednotce vyznačuje. Bývá obsahově společná pro všechna pracovní místa v útvaru organizační jednotky.

3. Adaptace na konkrétní pracovní místo – je obsahově zaměřené dle povahy a obsahu práce na konkrétní pracovní místo.

V našich, českých, podmínkách se občas na adaptaci neklade až tak velký důraz a není ani rozpracovaná vzorová struktura adaptace, jak popisuje Koubek (2015). Proces je tak spíše nahodilý, spontánní, a mnohdy adaptace nového zaměstnance závisí spíše na přijímaných informacích od kolegů na pracovišti.

Zpravidla adaptace probíhá ve velmi krátkém časovém intervalu, což není vhodné, protože informace se nedají sdělit během intervalu pár minut. Proto Koubek (2015) doporučuje společností zaměřit se na zkvalitnění tohoto procesu. Například ústně podané informace by měly být podle určité priority poskytované po částech. Ústní by měla navazovat na písemnou formu informací, které by měly být podrobnější. Dochází-li k celoorganizačně zaměřené adaptaci, měly by převládat písemné informace. U útvarové adaptace a adaptace zaměřené na pracovní místo, by měly ústní informace navazovat na písemné informace. Celý tento tok informací, by měl být dobře naplánován a prováděn pomocí vhodných metod. Je však důležité přihlédnout také k typu pracovní pozice. Nedílnou součástí tohoto procesu je formální a systematické vyhodnocování průběhu procesu. Jde o to, aby nově příchozí zaměstnanec byl v prvním týdnu kontaktován alespoň dvakrát a v období dvou až 4 týdnů minimálně jednou. Toto řeší bezprostřední nadřazený, ale také personální útvar. K získání informací přímo od zaměstnanců, procházejících procesem adaptace se dostáváme prostřednictvím anonymních dotazníků, pohovorů, či skupinové diskuze.

Odlišné pracovní pozice vyžadují odlišnou dobu adaptace, dle Kociánová (2010). Rozlišujeme tak pracovní pozice „*nekvalifikované*“, které vyžadují pouze základní zaškolení, povinná školení či orientaci v prostředí společnosti a adaptace může být pouze krátkodobá. U těch „*kvalifikovaných*“ pozic jako například (manažerských, specializovaných, technických), trvá adaptace obvykle déle, někdy je delší než půl roku, zahrnuje totiž specializované kroky, u kterých je mnohdy třeba dodržet závazný postup.

Z toho důvodu využíváme individuální plán pro adaptační období, jak uvádí Kociánová (2010). Jeho obsah by měl zahrnovat všechny významné kroky adaptačního procesu, na sobě navazující. Tento plán je výchozí pro adaptaci zaměstnanců, kterých se týká i zaměstnanců, kteří se podílejí na adaptaci. Měl by respektovat aspekty pracovní i sociální adaptace.

Během pracovního týdne absolvuje zaměstnanec, několik hovorů se svým nadřízeným, jak uvádí Koubek (2015), učí se kdy a na koho se obrátit v případě nesnází, nebo v souvislosti se svou prací a plánují se jeho budoucí úkoly v rámci spolupráce s bezprostředním nadřízeným. První týden se tedy pořád nese v duchu zaškolování se a adaptace. V dalším týdnu, už začíná plnit své povinnosti v rámci pracovní pozice. Je stále kontaktován personálním útvarem či nadřízeným a to ve smyslu pokračování adaptace. Během třetího a čtvrtého týdne může zaměstnanec absolvovat školení ohledně norem chování v organizaci a řeší se možné problémy v průběhu adaptace. V období druhého až pátého měsíce od nástupu do zaměstnání se zaměstnanec postupně dostává do plnohodnotného pracovního procesu, může absolvovat školení ohledně produktivity práce, zlepšování svého pracovního výkonu, odměňování a řeší se pracovní vztahy na pracovišti. V šestém měsíci od nástupu do zaměstnání, se proces adaptace uzavírá a projednávají se jeho další plány a postupy personálního a sociálního rozvoje. V časovém plánu, mohou nastat určité modifikace, každá společnost si plán musí přizpůsobit ke své povaze. Je to tedy jen orientační náskok, pro rychlejší adaptaci nového zaměstnance. Nesmíme však zapomenout na důležitost neustálého hodnocení, jednak procesu adaptace tak i samotného zaměstnance. Toto vše má na starost personální útvar či bezprostřední vedoucí, neboť jen ti tento proces dokážou posoudit správně. Bezprostřední nadřízení zaujímají rozhodující podíl na praktické adaptaci nových zaměstnanců. Řídí a kontrolují bezprostřední adaptaci na pracovní místo i útvar, pod který toto místo spadá, vyhodnocují a řeší problémy. Nelze opomenout také spoluzaměstnanci, kteří se „nováčkům“ snaží vyjít vstříc a mnohdy i neformálně je zaškolit. Personální útvar zaujímá funkci tak trochu pasivní, neboť nejsou s novým zaměstnancem po celou dobu adaptace v bezprostředním kontaktu. Stanovují koncepci, obsah, časový plán orientace a podílejí se více na počáteční fázi adaptace. Hlavně adaptace celo-organizační, kdy vypracovávají postupy a využívají osvědčených metod v tomto procesu. Zaměřují se hlavně na proškolení vedoucích zaměstnanců v útvarech společnosti a na všech úrovních. Nejdůležitější na kvalitním procesu adaptace je úzká spolupráce personálního útvaru s vedoucími zaměstnanci. Neboť vedoucí útvaru mnohdy dokážou odhalit chyby v tomto procesu a pak je předat a vyřešit je s odborníky z personálního útvaru. Toto velice usnadňuje a hlavně zkvalitňuje celý proces.

4. Fáze plného začlenění

V této fázi se zaměstnanec konečně dostává k celkovému začlenění mezi kolektiv spoluzaměstnanců i do společnosti. Stává se z něho plnohodnotný zaměstnanec. Celková doba adaptace by měla být dlouhá půl roku, v některých společnostech je tato doba zanedbávána, Koubek (2015). Nový zaměstnanec však potřebuje mnohdy mnohem delší část na adaptování se do kultury společnosti i na svou pracovní pozici.

Koubek (2011) definuje rozmisťování zaměstnanců jako, účelný kvantitativní, kvalitativní, časové a prostorové spojování zaměstnanců s pracovními úkoly a s pracovními místy s cílem optimalizovat vztah mezi zaměstnancem, jeho prací a pracovním místem, a tím dosahovat zlepšení individuálního, týmového i celo-organizačního pracovního výkonu. Důležité je dát správného zaměstnance na správné místo, využívat jeho pracovní schopnosti, formovat cíle a týmy a respektovat potřebu personálního a sociálního rozvoje zaměstnance. V podstatě jde o to, neustále hledat optimální spojení zaměstnance s jeho pracovními povinnostmi aby byl ve výsledku spokojen zaměstnanec i bylo zajištěno dosahování stanovených cílů společnosti. V momentě, kdy zaměstnanec není schopný využít svých schopností, stává se pro firmu pouze „nákladem“, který není možné nějak využít a může dojít až k jeho propuštění. Ve velkých společnostech, dochází k rozmisťování zaměstnanců častěji než v těch malých, kde není pro přemístění tolik prostoru z důvodu malé rozmanitosti pracovních míst. Při rozmisťování využíváme charakteristiky pracovního místa, na kterém zaměstnanec působí a porovnáváme je s představou o žádoucím výkonu nebo chování a charakteristikami zaměstnance.

Mezi nejčastější formy rozmisťování zaměstnanců dle Koubek (2011), patří:

Povyšování

Jak definuje Koubek (2011), ve firmách často, nejsou tak velké kapacity lidských zdrojů v potřebné kvalifikaci, jak by potřebovali. A proto k povyšování dochází málo kdy, většinou hledáme zaměstnance na novou pracovní pozici z externích zdrojů. Je třeba vzít v úvahu i zvyšování mzdy, platu a vyšší motivaci, kterou bude třeba vynaložit pro obsazení pozice. K povýšení dochází dvěma způsoby, buď na základě přímého rozhodnutí majitele, či nejvyššího vedoucího zaměstnance firmy. Postup je pak následující: zorganizujeme výběrové řízení, kdy navrženému doporučíme přihlásit se do konkurzu. Pravidla takového

konkurzu musí být jasně stanovená a spravedlivá vůči všem zúčastněným aby nikdo nebyl preferován, či povyšován.

Převedení na jinou práci (Transfer)

Jde o nejčastější formu rozmisťování zaměstnanců, jde o převedení zaměstnance na práci, která má předchozí charakter, obsah práce, význam a postavení jako jeho předchozí. Příčinou převedení bývá úspora části zaměstnanců, ukončení provozu, výroby. Proto saháme do interních zdrojů lidského kapitálu a využíváme jeho služby. Je to jednodušší než vyhledat, zajistit, proškolit a adaptovat nového zaměstnance. Je vhodné toto zaměstnanci včas oznámit, a vysvětlit mu, že to není vyústění nějakého jeho špatného výkonu, ale v rámci úspor, nebo rušení výroby je toto standardní proces. Také mu objasnit pozitiva, které to s sebou přináší například, že jde o rozšíření jeho schopností, ocenění jeho dosavadní práce a podobně.

Přeřazení na nižší funkci

V případě, že zaměstnanec na svojí dosavadní funkci nestačí, nebo ji nedělá dobře, nejprve zjistíme, jestli existuje v organizaci neobsazená funkce a tyto zaměstnance přeřazujeme. Je to lepší řešení než jeho rovné propuštění. Jestliže se takové místo ve firmě nenachází, slušně zaměstnanci v tomto případě naznačíme, aby na svou funkci rezignoval, nebo úplně ze zaměstnání sám odešel. Společnost si nemůže dovolit zaměstnávat osoby, kteří nepodporují její růst svou činností, ale není ani „fér“ nevěnovat svým zaměstnancům pozornost a odměnit je, když svou práci vykonávají víc než dobře. Je třeba dbát pozornosti u povýšených zaměstnanců, zda plní svou práci dle očekávání, kdyby tomu tak nebylo, tak zaměstnance můžeme přemístit zpět na své místo, proto je dobré, určit si časovou rezervu a odborně „zkušební dobu“.

2.4.3 Shrnutí adaptačního procesu

Kvalitní adaptační proces nově přichozích zaměstnanců firmě přináší mnohá pozitiva, jak uvádí aprofes, jde hlavně o rychlejší dosažení požadovaných pracovních výkonů a stanovených cílů, snazší zapojení nového zaměstnance do kolektivu spoluzaměstnanců a zaměstnanců celé společnosti. Usnadnění poznání prostředí společnosti, ztotožnění zaměstnance s vizí, strategií a cíli společnosti a hlavně vede ke snížení fluktuace zaměstnanců

a to v prvním roce zaměstnání, kde se tento jev nejvíce projevuje, to sebou přináší také snížení někdy i zbytečných nákladů na začlenění nového zaměstnance.

2.5 Sociologický průzkum

Dle Nový (1997) je podstatou sociologického průzkumu cílevědomé, systematické a organizované získávání, zpracování a interpretace informací o sociální dimenzi objektivní reality. Jedná se o metodu poznávání postojů, názorů, hodnotových orientací a jednání zaměstnanců a pracovních skupin. Dosti se používá ve vnitropodnikovém řízení a plní funkci poznání, motivace a kontroly v procesním řízení.

Sociologický průzkum se používá v situacích, kdy dochází k nějakým změnám ve společnosti. Například snížení kvality výrobků nebo služeb, zvýšení fluktuace zaměstnanců apod. V těchto případech má primárně za cíl zjistit možné příčiny těchto negativních jevů a podle zjištěných příčin pak lze navrhnout nápravná opatření k zamezení negativních jevů nebo alespoň jejich prohlubování. Rovněž se používá před realizací závažnějších změn s cílem zjistit případné negativní dopady, změny a návrhem začlenit do procesu organizační změny kroky, které by tyto negativní reakce zaměstnanců zmírnily. Tento průzkum bude využit, ke zjištění spokojenosti zaměstnanců se stávajícím systémem adaptace zaměstnanců ve společnosti BONO auto, a.s.

Na rozdíl od sociologického výzkumu je sociologický průzkum zaměřen podle Dušková (2001) na popis a vysvětlení sledovaného problému a jen do jisté míry zjišťuje možné příčiny problému. Zaměřuje se tedy jen na sledování jednodušších problémů a nejde na rozdíl od výzkumu příliš do hloubky. Z tohoto pohledu bude v této bakalářské práci využit sociologický průzkum, technika dotazníku. Základní přístupy ke zkoumání sociologických jevů popisuje Surynek, Komárková a Kašpárková (2001) ve dvou rovinách. Jednou je snaha zachytit jev v celku, jeho autentickou podobu nebo jej definovat v jasné charakteristice nejlépe číselné, například nezaměstnanost, počty chybných výrobků atd. Druhou rovinou je přístup analyticko-syntetický. Daný jev se rozkládá na jednotlivé složky, nejlépe na chování jedinců. Z jejich chování a dalších souvisejících skutečností lze pak následně zpracovat a interpretovat charakteristiku a příčiny daného jevu, syntéza.

V sociologickém průzkumu hraje významnou roli věrohodnost získaných informací. Věřodné informace většinou souvisejí s konkrétními výsledky způsobené činností člověka

a opačně méně věrohodné jsou výpovědi o vnitřních stavech a procesech člověka. Z toho vychází, že postupy v sociologickém průzkumu jsou do značné míry subjektivní. Jsou dány znalostmi, schopnostmi a zkušenostmi výzkumníků. Proto je nutná objektivizace výzkumných procesů, která je jejich nedílnou součástí. Základní způsoby kontroly a objektivizace výzkumných procesů obsahují:

- Zachování úplnosti a posloupnosti jednotlivých výzkumných operací a jejich správné provedení.
- Hodnocení nezávislými hodnotiteli, expertní posouzení.
- Shoda výsledků šetření s reálnými skutečnostmi.
- Spojení a zařazení výsledků do stručnějšího poznatkového rámce.

2.5.1 Metody průzkumu

Podle Surynek, Komárková a Kašparová (2001), se metody průzkumu člení do čtyř základních kategorií, které odpovídají zdrojům informací. Dotazování, pozorování, experiment a analýza věcných skutečností. V této bakalářské práci bude využita bakalářské technika dotazování, což je nejběžnější a nejčastěji využívaná metoda, která je založená na výpovědích dotázaných, tedy respondentů. Pojmy dotázaný a respondent jsou v případě dotazování zaměnitelné. Technikami dotazování jsou dotazník, anketa a rozhovor. Těmito technikami je možné dosáhnout velkého počtu respondentů řádově tisíce a desetitisíce.

2.5.2 Techniky dotazování

Podle Nový a Surynek (2006) jsou techniky dotazování nástroje opírající se o výpovědi respondentů. Mají různá kritéria rozdělení, různé stupně standardizace, různý počet respondentů, osobní či neosobní formu, různé technické zaměření a na koho se obrací, jestli je zaměření monotematické či nikoliv. Tyto techniky zajišťují individuální výpovědi nebo hromadné údaje o sociálních jevech prostřednictvím informací ze světa lidí. Tyto techniky jsou nejčastěji kritizovány z důvodu zprostředkování objektivního světa přes vědomí člověka a jeho výpověď je také největší slabinou těchto technik a jsou z tohoto důvodu nejčastěji kritizovány. Ovšem tyto nedostatky lze minimalizovat nastavením jasných pravidel jejich použití. Výsledné informace získané prostřednictvím dotazníků, anket a rozhovorů lze

dobře statisticky zpracovat, a proto se tyto techniky často používají. Základními podobami dotazníkových technik jsou dotazník, rozhovor a anketa. Já ve své bakalářské práci využiji techniku dotazníku.

Dotazník

Dle Dušková (2001), představuje dotazník písemnou více nebo méně formalizovanou podobu dotazování, jejímž cílem je získat informace o sociální realitě. Je většinou zaměřen především na zjišťování názorů respondentů o určitých sociálních jevech. Zachycuje výpovědi respondentů týkající se zkoumané oblasti. Je založen na tom, že tazatel klade otázky a respondent na ně odpovídá.

Jak uvádí Surynek, Komárková a Kašparová (2001), dotazník je nejrozšířenější nástroj získávání informací pomocí písemných výpovědí respondentů. Jeho výhody spočívají v tom, že je to mnohem levnější forma dotazování v porovnání s rozhovorem, tedy při stejném počtu respondentů. Velká výhoda spočívá také v tom, že tazatel negativně nemůže ovlivňovat respondenta, a ten tedy může mít více času na zodpovězení otázek. Naopak nevýhoda je, že písemné dotazování nedovoluje zachytit spontánní odpovědi.

Dle Nový a Surynek (2006) je, dotazník určen k vyplnění konkrétním osobám, od kterých se dotazníky vybírají. Předávání dotazníku respondentům, je organizované, aby každý respondent dotazník obdržel a odevzdal. Předmět a objekt průzkumu jsou v dotazníku v těsném vztahu. Vyplnění dotazníků je organizováno mnohdy jako samostatná akce, na kterou je vyhrazen určitý čas.

Typy otázek

Otázky dotazníku mohou být otevřené, uzavřené či polootevřené jak uvádí Surynek, Komárková a Kašparová (2001). Otevřená otázka má podobu dotazu s možností volného vyjádření odpovědi. Používá se tam, kde tazatel potřebuje znát celou šíři možných odpovědí, kde není dostatek poznatků pro to, aby mohla být otázka předem zformalizována. Otázka uzavřená má zformulován dotaz i varianty odpovědí, které se dobře zpracovávají, ale jejich prostřednictvím není možné registrovat výrazné kvalitativní změny spojené s tím, že se vyskytne nový, dříve neidentifikovaný jev. Dá se na ně jednoznačně odpovědět „ano“ – „ne“. Používáme je, pokud chceme jednoznačnou a konkrétní odpověď.

Otázka polootevřená má zformulovaný dotaz a uvedeny varianty odpovědí s tím, že jedna varianta poskytuje respondentovi možnost volně se vyjádřit. Tím má být eliminován základní nedostatek uzavřené otázky, od níž se z praktického hlediska, tj. z hlediska jejích výhod neliší.

Dotazník je méně nákladný a v tom spočívá jeho výhoda, jak uvádí Nový a Surynek (2006). Při tvorbě dotazníku nedochází k nežádoucímu ovlivnění působením osoby tazatele a respondent si sám může určit dobu potřebnou pro zodpovězení otázek. Nevýhoda může být nebezpečí nižší návratnosti vyplněných formulářů, než jsme vydali. Rovněž možnost přemýšlení respondentů nad odpovědí nedovoluje tazateli zachytit respondentovy často důležité, spontánní odpovědi. Dále také není možná kontrola, kdo skutečně dotazník vyplnil, zda ten, komu byl adresován nebo někdo jiný a nejsou pod kontrolou podmínky, za kterých byl dotazník vyplňován.

Dle Nový a Surynek (2006) musí výzkumník respektovat řadu pravidel při sestavování dotazníku a při tvorbě otázek. K základům patří to, že je potřeba, aby se otázky logicky odvíjely, avšak logická posloupnost by neměla korespondovat s logickou posloupností výzkumného problému, respondent by totiž neměl prohlédnout záměr autora dotazníku. Otázkám hodnotícím by měly předcházet otázky na existenci jevu a jeho struktury. První otázka v dotazníku by měla respondenta příznivě citově naladit a motivovat k pokračování ve vyplňování. Poté může následovat blok obtížných otázek co do formy, tak i obsahu. Za touto částí by měla následovat část mírně obtížná pro oddech, aby mohla následovat další část obtížnějších otázek. Dotazník by vždy měly uzavírat otázky snadné, které nevyžadují plné soustředění respondenta při jejich odpovídání. Je nezbytné vyvarovat se otázek sugestivních, stereotypních a otázek, které předurčují odpověď.

2.5.3 Metodický postup provedení SWOT analýzy

SWOT analýza je zkratka z anglického originálu, kde strengths, jsou silné stránky, weakness, jsou slabé stránky, opportunities jsou příležitosti a threats hrozby.

SWOT analýzu jako zkratkové slovo, složené z počátečních hlásek, či slabik slov, popisuje Grasserová Dubec a Horák (2008). Tato zkratka slouží pro identifikaci vnitřních silných a slabých stránek společnosti a příležitosti a ohrožení plynoucí z vnějšího prostředí společnosti. Je to metoda analýzy výchozího stavu pro tvorbu strategického plánu

a strategického řízení. Obvykle se zobrazuje pomocí matice, která vytyčuje základní vazby mezi jednotlivými prvky, na jejímž základě lze generovat strategii pro další rozvoj.

Doporučený metodický postup realizace všech fází SWOT analýzy je pouze orientační a vychází z osvědčených praktických zkušeností. Vzhledem k tomu, že metoda nemá pevně stanovený metodologický rámec, je možné si navržený postup využití upravit podle svých potřeb a zvyklostí. Provedení SWOT analýzy se dělí do čtyř základních fází, respektive subprocesů.

V rámci každé fáze SWOT analýzy provádíme tyto činnosti

Příprava – zde se definují oblasti, které budou analyzovány, například systémy řízení, informační systémy, organizační struktury, kultura společnosti, personální zdroje a jejich výzkum, rozvoj a vývoj, technika, ekonomika a finance. Nebo analyzujeme oblasti hlavních, řídicích a podpůrných procesů.

Identifikace a hodnocení faktorů – které mají vliv na analyzované oblasti z vnějšího a vnitřního prostředí. Je dobré pro každou oblast určit hodnocení podle nejlepších znalostí této oblasti.

Tvorba matice SWOT – generují se alternativní strategie v této matici. Provedením úplné SWOT analýzy získáme ucelený přehled o zkoumané oblasti. Takto provedena SWOT analýza se stává **objektivním a reálným podkladem pro provedení strategického plánování**. Výsledky se dají využít pro definování vize, formulování strategických cílů na základě objektivních východisek, generování strategických alternativ k dosažení vytyčených cílů a pro identifikaci možných kritických oblastí při realizaci strategie. V mé práci tuto metodu využiji k shrnutí výsledků z dotazníkového šetření.

3. Charakteristika vybrané společnosti

Společnost, s níž spolupracuji na tvorbě mé bakalářské práce a díky ní mohu adaptační proces zaměstnanců zkoumat, nese obchodní jméno BONO auto a.s.

Obrázek 3. 1 – Logo.



Zdroj: <http://www.bonoauto.cz/>

Společnost BONO auto a.s. vznikla v roce 2007, je významný a jeden z největších dealerů značky Renault a Dacia na Severní Moravě. Sídlo firmy je umístěno na Malostranské ulici v Šenově u Nového Jičína. Společnost svou podnikatelskou činnost zaměřuje na prodej a servis vozů značky Renault a Dacia. Prodává širokou škálu originálních náhradních dílů a svým zákazníkům nabízí autorizovaný servis s mechanickou, karosářskou a lakovací dílnou. V nynější době má společnost dvě provozovny v Novém Jičíně a Frýdku Místku. V nejbližších dnech se chystá zprovoznit nový autosalón v Ostravě, který bude největší autosalón značky Renault a Dacia na Moravě.

Vize společnosti

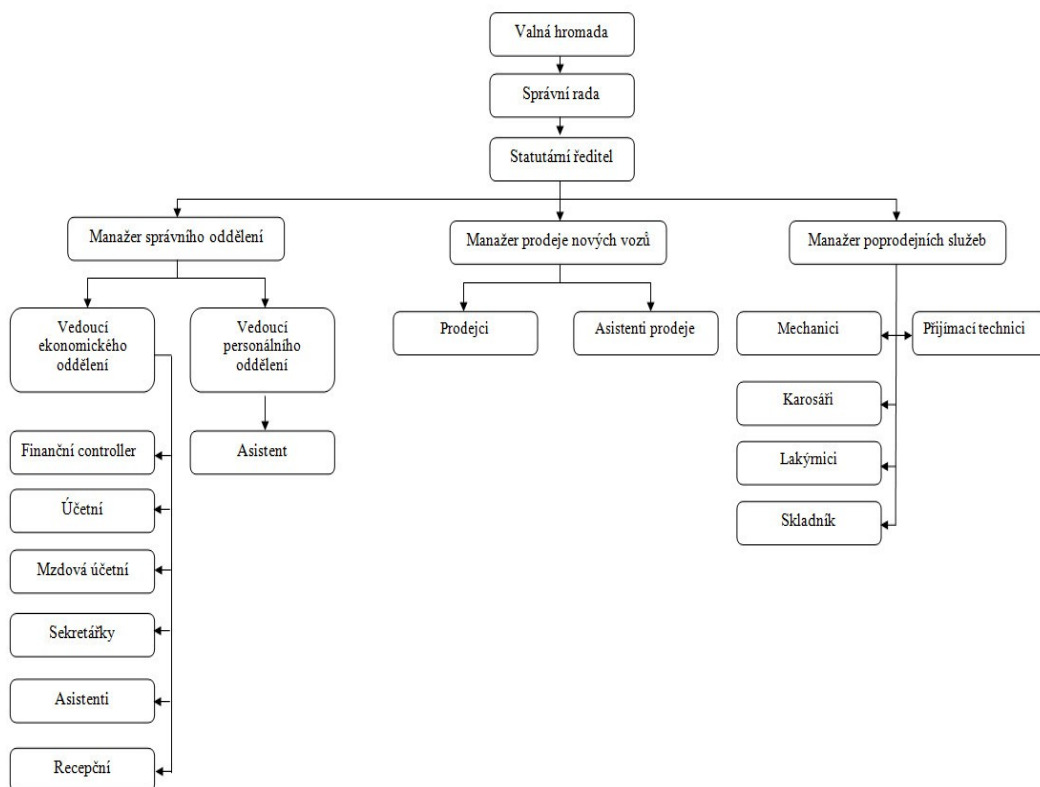
Pro společnost BONO auto a.s. jsou prioritou spokojení zákazníci. Proto, se stále více vedení všech zaměstnanců firmy zaměřuje na větší spokojenost klientů. Díky této skutečnosti, se společnosti daří dosahovat excelentních obchodních i ekonomických výsledků. Každým rokem se v provozovnách společnosti prodá přes 450 automobilů. Díky svému výkonu, společnost sbírá nejrůznější ocenění za prodej a služby zákazníkům.

Strategie společnosti

Naplnování podnikatelské strategie je prioritním nástrojem zabezpečení prosperity a úspěšnosti rozvoje společnosti na trhu. Rozhodující faktor úspěchu společnosti, je schopnost s předstihem reagovat na změny v podnikatelském prostředí automobilového průmyslu a být vždy o krok napřed před konkurencí. Hlavní myšlenkou celého podnikání společnosti

je diverzifikace rizik, díky které se společnost stále více rozrůstá do okolních měst a tímto získává výsadní postavení.

Obrázek 3. 2 - Organizační schéma společnosti.



Zdroj: Vlastní zpracování a interní materiály společnosti.

Obsah adaptivního procesu ve společnosti

Na každém oddělení ve společnosti BONO auto a.s. zaměstnanci prochází adaptačním procesem s tímto stručným scénářem. Při pracovním pohovoru je jednotlivým zaměstnancům sdělována náplň práce odpovědnost a podmínky pro získání. Před nástupem do práce, se vyžaduje od nově příchozích zaměstnanců, jejich dostavení na pracoviště, kde jsou stručně seznámeni s chodem a je jim přidělena pracovní plocha. V den nástupu do zaměstnání, zaměstnanci prochází školeními o bezpečnosti práce, požární ochraně a dalšími školeními, které speciálně vyžaduje jejich pozice. Dále jsou seznámeni se svými kolegy a předání do péče instruktora, který je první dny zaučuje na novou pozici (práci). Po tomto, jsou zaměstnanci začleněni do pracovního procesu, s tím, že jsou informováni o možnostech pomoci v případě problémů apod. Samotný adaptační proces na jednotlivých odděleních

se liší, jde totiž o způsob vykonávané práce a také podmínkách vykonávání. Nicméně toto shrnutí je jakýsi sylabus adaptačního procesu ve společnosti BONO auto a.s.

4. Zhodnocení současného stavu

V této kapitole se pokusím shrnout, zjištěné výsledky, které vyplynuly z mého dotazníkového šetření.

4.1 Organizace průzkumu

S ohledem na důsledné zkoumání problematiky adaptačního procesu zaměstnanců ve společnosti Bono auto a.s., byl proveden průzkum metodou dotazování a byly sledovány výpovědi zaměstnanců směrem ke kvalitě procesu adaptace. Byla zvolena technika anonymního dotazníku. Dotazník, díky své jednoduchosti a nenáročnosti realizace přinesl spoustu údajů od relativně dostatečného množství osob v krátkém časovém období.

Při sestavování výběru velikosti vzorku respondentů bylo zvažováno, zda se bude vztahovat jen na řadové zaměstnance nebo celou firmu i s vedením. Vzhledem k požadovanému stupni spolehlivosti, budou osloveni všichni zaměstnanci. Výběr vzorku respondentů činí tedy 82 zaměstnanců včetně zaměstnanců, kteří jsou prozatím přijati a ukončují adaptační proces na pozice, které budou zanedlouho vykonávat v nové pobočce v Ostravě. Při tvoření dotazníku a otázek, bude vycházeno z obsahu fází adaptačního procesu zaměstnanců, které jsou popsány v teoretické části bakalářské práce. Dotazník bude věnován problematice vstupního pohovoru a kvalitě prvotně získaných informací o společnosti a pracovním místě, problematice zaškolení na danou pracovní pozici, přístupu personálního oddělení a seznámení s pracovním prostředím. Dále možnosti nově příchozího zaměstnance pozorovat své budoucí kolegy. Každý nově příchozí zaměstnanec, pomocí instruktora-školitele, je provázen všemi pracovními činnostmi, které ho budou čekat na novém pracovním místě a zjištění zda je tato pomoc dostačující. Dále bylo zkoumáno, jak se zaměstnanci cítí v prvních dnech při nástupu do zaměstnání a jestli adaptační proces, kterým prošli, byl dostačující a pomohl jim ve zvládnutí prvních dní v novém pracovním prostředí a kolektivu.

V dotazníku (příloha číslo 1) byl vyžadován i osobní názor zaměstnanců na vybrané otázky. V neposlední řadě byla zjišťována i strukturu respondentů, zda se jedná o muže či ženu, a délku pracovní smlouvy. Také byl odhalován typ vzdělání a zvolená pozice zaměstnance.

Konkrétní výběr respondentů a zdůvodnění technik

Při tvorbě dotazníku byl volen typ uzavřených otázek s předem stanovenými variantami odpovědí, pouze dvě otázky se lišily pokračováním s volnou odpovědí. Dle Nový (1997), uzavřené otázky jsou vhodné už kvůli svoji jednoduchosti a snadnému zpracování. Pro kvalitní statistické zjišťování byla použita „Likertova škála“, tedy škála sumovaných odhadů a je to jedna z nejpoužívanějších škál v sociologických výzkumech, jak uvádí Surynek, Komárková a Kašparová (2001).

Jednotlivá odpověď je hodnocena pětibodovou stupnicí, vyjadřující souhlas nebo nesouhlas, číslem 5 – rozhodně ano, 4 – spíše ano, 3 – nevím, nemohu se vyjádřit, 2 – spíše ne, 1 – rozhodně ne.

Tabulka 4. 1 - Odpovědi.

Rozhodně ano	Spíše ano	Nevím, nemohu se vyjádřit	Spíše ne	Rozhodně ne
5	4	3	2	1

Ještě před vyhodnocením výsledků z dotazníkového šetření, byly dotazníky roztrženy dle délky působení ve společnosti. Délka pracovního poměru byla určena kratší než pět let. Kratší pracovní smlouvy by mohly dotazníkové šetření ovlivnit, vzhledem ke skutečnosti, že zaměstnanci si dobu adaptačního procesu již nepamatují tak dobře, jak bych bylo pro dotazníkové šetření vhodné. Konečné výsledky dotazníkového šetření byly zpracovány v podobě absolutních i relativních četností různých variant odpovědí na zadané otázky. Dále pak významnou statistickou veličinou, která vyjadřuje míru spokojenosti respondentů a je vyjádřena váženým aritmetickým průměrem VAP.

Vzorec výpočtu VAP.

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^k x_i \cdot n_i}{n} = \frac{\sum_{i=1}^k x_i \cdot n_i}{\sum_{i=1}^k n_i} = \frac{x_1 \cdot n_1 + x_2 \cdot n_2 + \dots + x_k \cdot n_k}{n_1 + n_2 + \dots + n_k} \quad (4.1 - 1)$$

\bar{x} = (vážený) aritmetický průměr

x_i = hodnota i-té třídy

n_i = počet jednotek i-té třídy

Vzorec je v podstatě jednoduchý, respektive výpočet absolutních hodnot a váženého aritmetického průměru je snadný. Jak již bylo výše uvedeno „Likertova škála“, která je v dotazníku použita vykazuje tyto hodnoty, 5 – rozhodně ano, 4 – spíše ano, 3 – nevím, nemohu se vyjádřit, 2 – spíše ne, 1 – rozhodně ne. Součinem hodnotícího čísla a množstvím uvedených odpovědí byla získaná váha, hodnotícího kritéria. Takto bylo pokračováno ve všech výpočtech hodnotících kritérií, které byly sečteny a poděleny celkovým součtem odpovědí. Výsledkem je tudíž hodnota VAP (váženého aritmetického průměru). Závěrečné shrnutí budou provedena pomocí SWOT analýzy.

Pro snadnější vysvětlení, je zde uveden příklad konkrétního výpočtu.

Tabulka 4. 2 - Výpočet.

Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	Nevím, nemohu se vyjádřit	VAP \bar{x} w
14	48	1	1	3	4,34

Výpočet:

1. Součet četností = $(14+48+1+1) - 3 = 61$

2. Součet vah = $(14*5) + (48*4) + (1*2) + (1*1) = 265$

3. VAP = $265/61 = 4,34$

Dále byly tyto výsledky převedeny na procenta pro vyjádření relativních četností jednotlivých variant odpovědí na položené otázky.

Tabulka 4. 3 - Relativní četnost.

Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	Nevím, nemohu se vyjádřit
21%	72%	1%	1%	4%

Výpočet:

1. Rozhodně ano = $14/67 * 100 = 20,89 \%$
2. Spíše ano = $48/67 * 100 = 71,6 \%$
3. Spíše ne = $1/67 * 100 = 1,49 \%$
4. Rozhodně ne = $1/67 * 100 = 1,49 \%$
5. Nevím, nemohu se vyjádřit = $3/67 * 100 = 4,4 \%$

Oba způsoby výpočtu, jsou běžně používané hodnocení při zajišťování sociologického průzkumu.

4.2 Realizace průzkumu

Samotný průzkum byl realizován poslední týden v měsíci březnu letošního roku, tj. 2016. V den provádění dotazníkového šetření, byli požádáni vedoucí zaměstnanci o spolupráci na jednotlivých úsecích pobočky v Novém Jičíně i Frýdku-Místku. Navíc byli všichni zaměstnanci všech oddělení jednotlivě osloveni a bylo jim vysvětlena důležitost vyplnění předloženého dotazníku. Zaměstnancům byla sdělena informace, že jim bude poskytnuta pomoc s vyplněním dotazníku případně se můžou obrátit na svého nadřízeného, který je informován a rád poskytne požadovanou podporu. Zároveň byli upozorněni na důležitost pravdivých odpovědí a byla stanovena doba, do kdy mají dotazník vyplnit. Zaměstnanci byli ujištěni o zachování anonymity dotazníku. Čas stanovený na odevzdání dotazníku byl určen na 3 dny. Vrácení vyplněných dotazníků probíhalo pomocí zapečetěného boxu, který se nacházel jak na pobočce v Novém Jičíně, tak na pobočce ve Frýdku Místku v části autosalonu. Žádné problémy v průběhu dotazníku nebyly zaznamenány. Všechny

uvedené výsledky analýzy výzkumu (příloha číslo 2), vychází ze souhrnných výsledků z dotazníkového šetření. Průzkumu se účastnilo 82 respondentů, vráceno bylo 76 dotazníků. Vzhledem k faktu, jak již bylo uvedeno výše, dotazníky u respondentů pracujících déle než 5 let ve firmě byly vyřazeny, k hodnocení zůstalo celkem 67 dotazníků a tudíž i respondentů k hodnocení. Návratnost byla 81,7 %, což lze považovat za velmi dobré.

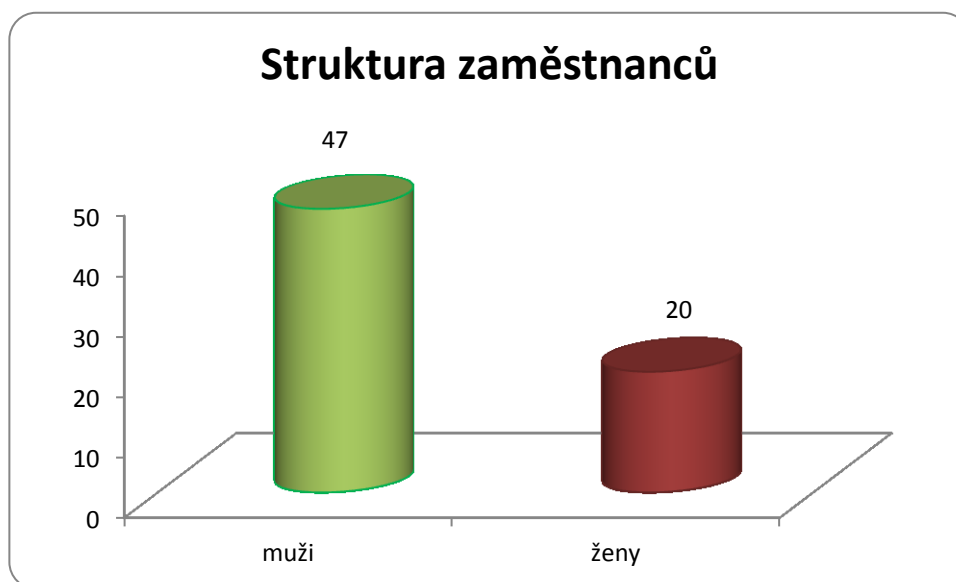
4.3 Analýza výsledků průzkumu

V první řadě bude pro přehlednost vyhodnocena struktura respondentů dle dotazníkových identifikačních otázek číslo 13 až 16. Tyto otázky řeší následující typy otázek.

Struktura zaměstnanců

V otázce číslo 13 bylo zjišťováno, jaká je struktura respondentů co do pohlaví. Dle výsledků průzkumu se účastnilo celkem 47 mužů a 20 žen.

Graf 4. 1 – Struktura zaměstnanců.



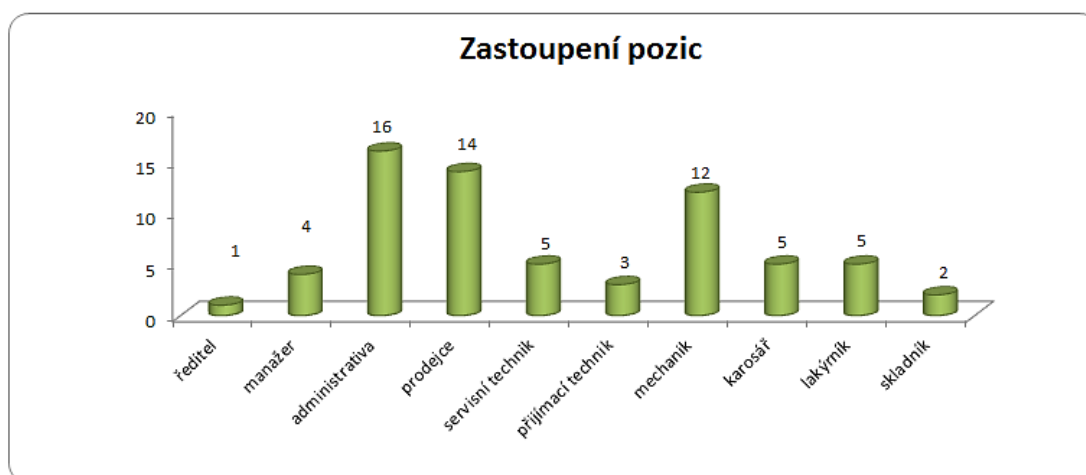
Zdroj: Vlastní zpracování.

Zastoupení pracovních pozic a typ vzdělání

Největší zastoupení respondentů, měly **administrativní pozice**, celkem 16 respondentů z 67, všech šestnáct respondentů byly ženy, z čehož vyplývá,

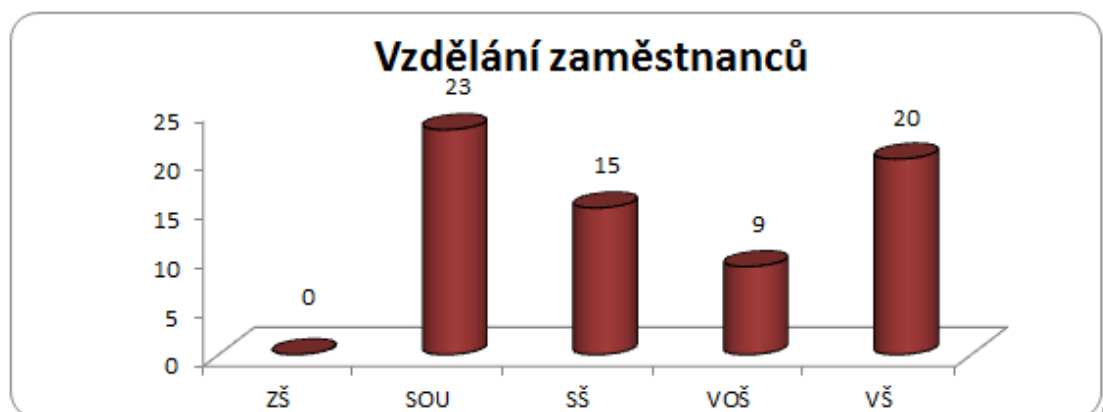
že ve společnosti BONO auto a.s. jsou na tyto pozice obsazovány ženami, a to vzhledem k jejich pílí, spolehlivosti a pečlivosti, které tyto pozice vyžadují. Jde o pozice účetních, asistentek, sekretárek, recepčních a koordinátorek projektů. Celkem 11 zaměstnankyň tohoto oddělení, má vysokoškolské vzdělání, 2 mají vyšší odbornou školu a 3 středoškolské vzdělání. Další početnou skupinou respondentů byli zaměstnanci na oddělení **prodeje nových vozů** tzv. prodejci. Počet prodejců byl 14, z čehož byly pouze dvě ženy. Z toho vyplývá, že firma při výběru zaměstnanců na tyto pozice upřednostňuje muže a to vzhledem k jejich dobrým předpokladům a technickým znalostem. Celkem 7 zaměstnanců tohoto oddělení má vystudovanou vyšší odbornou školu, 4 vysokou školu a 3 střední školu. U tohoto druhu povolání společnost nevyžaduje zaměstnance pouze s magisterským stupněm vzdělání, nýbrž jde o zkušenosti, a schopnosti. Třetí, početnou skupinou respondentů, byli **mechanici**, celkem 12 respondentů. Tuto skupinu tvořili muži, se středním odborným učilištěm, pouze jeden zaměstnanec byl středoškolák. Dále se průzkumu zúčastnili také karosáři, dle šetření jich je 5 z čehož 3 studovali střední odbornou školu a 2 střední školu. Dále **lakýrníci**, kterých bylo rovněž 5, všichni jako dosažené vzdělání uvedli střední odbornou školu. Dalšími respondenty byli **manažeři** celkem 4, z nichž 1 žena, všichni studovali vysokou školu. Skladníci, celkem 2, jednotlivě vystudovali střední školu a střední odborné učiliště. Posledním respondentem, byl **ředitel**, který vystudoval vysokou školu.

Graf 4. 2 – Zastoupení pozic.



Zdroj: Vlastní zpracování.

Graf 4. 3 – Vzdělání zaměstnanců.

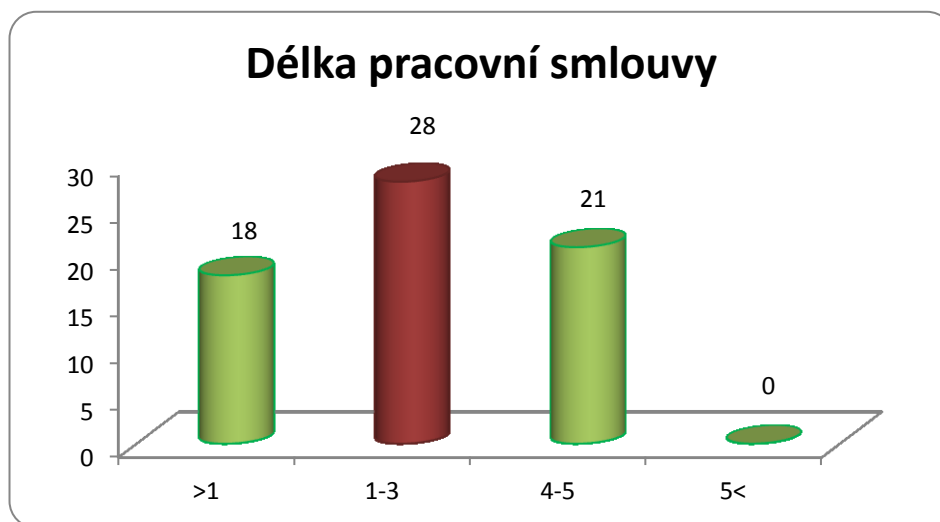


Zdroj: Vlastní zpracování.

Délka pracovní smlouvy

Většina respondentů, ve firmě pracuje mezi 1-3 roky, dále mezi 4-5 a dohromady 18 zaměstnanců pracuje ve společnosti méně než 1 rok, a tedy právě ukončili proces adaptace. Jedná se většinou o zaměstnance, kteří se nabírají do nové pobočky v Ostravě.

Graf 4. 4 – Délka pracovní smlouvy.



Zdroj: Vlastní zpracování.

4.3.1 Vyhodnocení jednotlivých otázek

Následující analýza, vychází z otázek číslo 1-12 (viz příloha 1) dotazníkového šetření. Je shrnutím výsledků, jednotlivých odpovědí na zadané otázky.

Otázka č. 1: „Získal (a) jste při pohovoru jasnou představu o budoucí práci a požadavcích na ni ve firmě?“

Tabulka 4. 4 - Vyhodnocení odpovědí.

absolutní varianta odpovědí							relativní hodnota odpovědí %					
číslo otázky	Rozhodně ano	Spiše ano	Spiše ne	Rozhodně ne	Nevím, nemohu se vyjádřit	VAP \bar{x}	číslo otázky	Rozhodně ano	Spiše ano	Spiše ne	Rozhodně ne	Nevím, nemohu se vyjádřit
1	14	48	1	1	3	4,34	1	21%	72%	1%	1%	4%

Cílem otázky bylo zjistit, jestli jsou zaměstnanci spokojeni s množstvím získaných informací při přijímacím pohovoru. Otázka pokračovala ještě druhou částí a to volnou odpovědí, v případě, že by zaměstnanec odpověděl záporně, mohl se k této otázce volně vyjádřit. Ve 2 % (2 respondenti) respondenti uvedli, že by si přáli získat více informací ohledně odpovědnosti za vykonanou práci a také důvod odchodu předchozího zaměstnance. V 72 % (48 respondentů) byli respondenti spíše spokojeni jen 21 % (14 respondentů) rozhodně ano. Vážený aritmetický průměr odpovědí byl 4,34. Celkem 93 % zaměstnanců se vyjádřilo kladně.

Otázka č. 2: „Splňoval přijímací pohovor Vaše představu?“

Tabulka 4. 5 - Vyhodnocení odpovědí.

absolutní varianta odpovědi								relativní hodnota odpovědi %				
číslo otázky	Rozhodně ano	Spiše ano	Spiše ne	Rozhodně ne	Nevím, nemohu se vyjádřit	VAP \bar{x}	číslo otázky	Rozhodně ano	Spiše ano	Spiše ne	Rozhodně ne	Nevím, nemohu se vyjádřit
2	15	46	1	1	4	4,44	2	22%	69%	1%	1%	6%

Představy o přijímacím pohovoru kladně hodnotilo celkem 91% respondentů, z nich, většina 69 % (46 respondentů) odpovědí byla „Spiše ano.“. Jen 2 % (2 respondenti) respondentů nebyla spojena, a 6 % (4 respondenti) se nevyjádřilo vůbec. Vážený aritmetický průměr této otázky je (dále VAP) je 4,44.

Otázka č. 3: „Probíhal přijímací rozhovor na profesionální úrovni?“

Význam, této otázky je prostý, někteří zaměstnanci podle úrovně přijímacího pohovoru zvažují svůj nástup do společnosti a také její prestiž. Tato otázka svévolně navazuje na otázku číslo 2. Přijímací pohovor je totiž první kontakt mezi zaměstnancem a společností a je tedy důležité, aby potenciálního zaměstnance neodradil.

Tabulka 4. 6 - Vyhodnocení odpovědí.

absolutní varianta odpovědi							relativní hodnota odpovědi %					
číslo otázky	Rozhodně ano	Spiše ano	Spiše ne	Rozhodně ne	Nevím, nemohu se vyjádřit	VAP \bar{x}	číslo otázky	Rozhodně ano	Spiše ano	Spiše ne	Rozhodně ne	Nevím, nemohu se vyjádřit
3	10	40	9	0	8	4,47	3	15%	60%	13%	0%	12%

V 75 % se kladně vyjádřila většina respondentů. Dohromady 60% (40 respondentů) respondentů volilo odpověď spíše ano. 15 % (10 respondentů) byli rozhodně spokojeni, a jen 13 % (9 respondentů) odpovědi bylo negativních. VAP je tedy 4,47, což znamená, že dle zaměstnanců přijímací pohovor probíhá na profesionální úrovni.

Otázka č. 4: „*Byl/a jste při nástupu do zaměstnání poučen (a) o povinnostech a odpovědnosti vyplývajících z Vaší pracovní pozice?*“

Tabulka 4. 7 - Vyhodnocení odpovědí.

absolutní varianta odpovědi							relativní hodnota odpovědi %					
číslo otázky	Rozhodně ano	Spiše ano	Spiše ne	Rozhodně ne	Nevím, nemohu se vyjádřit	VAP \bar{x}	číslo otázky	Rozhodně ano	Spiše ano	Spiše ne	Rozhodně ne	Nevím, nemohu se vyjádřit
4	13	41	6	1	6	4,40	4	19%	61%	9%	1%	9%

Tato otázka se vztahuje na dobu, kdy zaměstnanec podepisuje se společností pracovní smlouvu. Z průměrné odpovědi na tuto otázku, která je 4,4 se dá usoudit, že zaměstnanci o právech a povinnostech vyplývajících z jejich pracovní pozice byli poučeni. Kladně se vyjádřila většina z nich a tedy 80 % respondentů. 61 % (41 respondentů) odpovědělo spíše ano, a 19 % (13 respondentů) rozhodně ano. Jen 10 % (7 respondentů) nebylo s postupem spokojeno z toho jen 1 % rozhodně ne. 6% (6 respondentů) se vyjádřilo, jako nevím, nemohu se vyjádřit.

Otázka č. 5: „*Byl pro Vás užitečný způsob, jakým jste byl (a) seznámen (a) s pracovištěm a jeho zaměstnanci?*“

Tabulka 4. 8 - Vyhodnocení odpovědí.

absolutní varianta odpovědi							relativní hodnota odpovědi %					
číslo otázky	Rozhodně ano	Spiše ano	Spiše ne	Rozhodně ne	Nevím, nemohu se vyjádřit	VAP \bar{x}	číslo otázky	Rozhodně ano	Spiše ano	Spiše ne	Rozhodně ne	Nevím, nemohu se vyjádřit
5	10	48	7	0	2	4,06	5	15%	72%	10%	0%	3%

Důvodem položení otázky v dotazníku, bylo zjistit, zda dosavadní způsob seznamování s pracovním prostředím je k něčemu přínosný. Z odpovědi respondentů, která je v průměru 4,06 vyplývá, že není třeba na dosavadním způsobu nic měnit a zaměstnancům

je dosavadní systém nápomocný. Celkem 87% respondentů se vyjádřilo kladně z čehož 72% (48 respondentů) volilo odpověď spíše ano. 10% (7 respondentů) volilo odpověď spíše ne a 3% (2 respondenti) volilo odpověď nevím.

Otázka č. 6: „*By l(a) jste zaškolen (a) na Vaší pozici tak, že je vám naprosto jasné, jaké cíle a úkoly budete plnit?*“

Tabulka 4. 9 - Vyhodnocení odpovědí.

absolutní varianta odpovědí							relativní hodnota odpovědí %					
číslo otázky	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	Nevím, nemohu se vyjádřit	VAP \bar{x}	číslo otázky	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	Nevím, nemohu se vyjádřit
6	7	9	31	20	0	2,28	6	10%	13%	46%	30%	0%

V této otázce se zjišťuje, zda mají zaměstnanci opravdu jasno o své náplni práce. U této otázky, jsem se setkala s nízkým hodnocením. Průměrná odpověď byla VAP 2,28, jak z tabulky vyplývá, většinou zaměstnanci volili odpověď spíše ne a to 46% (31 respondentů) či rozhodně ne a to dohromady 30% (20 respondentů) Nikdo z respondentů nevolil odpověď nevím, nemohu se vyjádřit. Což znamená, že dosavadní systém zaškolování na pozice v mnohém selhává. Zaměstnancům, tak není jasné, jaké úkoly mají plnit a jakých cílů dosáhnout. K této otázce bude nutné se vyjádřit v návrzích a doporučení.

Otázka č. 7: „*Měl (a) jste možnost pozorovat práci kterou vykonávali vaši spoluzaměstnanci dříve, než jste začal (a) pracovat samostatně?*“

Tabulka 4. 10 - Vyhodnocení odpovědí.

absolutní varianta odpovědí							relativní hodnota odpovědí %					
číslo otázky	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	Nevím, nemohu se vyjádřit	VAP \bar{x}	číslo otázky	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	Nevím, nemohu se vyjádřit
7	6	42	11	5	3	3,69	7	9%	63%	16%	7%	4%

U této otázky se VAP blížil 4, průměrná odpověď byla tedy 3,69. Pozitivně se vyjádřilo 72% respondentů, přesněji 9% (5 respondentů) rozhodně ano a 63% (42 respondentů) spíše ano. Celkem 16% (11 respondentů) uvedlo odpověď spíše ne a 7% (5 respondentů) rozhodně ne 4% respondentů se nevyjádřilo. Z tohoto lze usoudit, že většina zaměstnanců měla možnost pozorovat své kolegy při práci.

Otázky číslo 8 a 9 jsou záměrně vedle sebe, neboť na sebe úzce navazují. O jejich návaznosti vypovídá také struktura odpovědí.

Otázka č. 8: „*Byl (a) pro Vaši práci přínosná pomoc, kterou Vám v prvních dnech poskytoval instruktor – školitel?*“

Otázka č. 9: „*Byla jeho pomoc z Vašeho pohledu dostačující?*“

Tabulka 4. 11 - Vyhodnocení odpovědí.

číslo otázky	absolutní varianta odpovědi					VAP \bar{x}	číslo otázky	relativní hodnota odpovědi %				
	Rozhodně ano	Spiše ano	Spiše ne	Rozhodně ne	Nevím, nemohu se vyjádřit			Rozhodně ano	Spiše ano	Spiše ne	Rozhodně ne	Nevím, nemohu se vyjádřit
8	6	11	22	18	10	2,89	8	9%	16%	33%	27%	15%
9	3	16	30	11	7	2,83	9	4%	24%	45%	16%	10%

U otázky číslo 8 dosahuje VAP 2,89 a u otázky č. 9 dosahuje VAP 2,83. Obě otázky jsou z 60 % hodnoceny záporně. U otázky číslo 8, celkem 33% (22 respondentů) odpovědělo spíše ne, 27% (18 respondentů) rozhodně ne, 15% (10 respondentů) se nevyjádřilo, zatímco pouze 16% (11 respondentů) odpovědělo spíše ano a jen 9% (6 respondentů) zvolilo odpověď rozhodně ano. Jak již bylo uvedeno, struktura odpovědí u otázky číslo 9 se v zásadě nelišila a tedy 45% (30 respondentů) uvedlo odpověď spíše ne, 16% (11 respondentů) uvedlo odpověď rozhodně ne, 10% (7 respondentů) se nevyjádřilo a pouze 24% (16 respondentů) uvedlo odpověď spíše ano a pouze 4% (3 respondenti) odpověděli rozhodně ano. Tyto otázky spolu pojednávají o přínosu školitele, či instruktora, který zaměstnance na danou pozici zaškoluje. Z odpovědí vyplývá, že zaměstnanci jeho pomoc, neoznačují za přínosnou. Zde vzniká velký problém, který musí být řešen.

Otázka č. 10: „*Byli jste spokojeni s přístupem personálního útvaru?*“

Tabulka 4. 12 - Vyhodnocení odpovědí.

číslo otázky	absolutní varianta odpovědi					VAP \bar{x}	číslo otázky	relativní hodnota odpovědi %				
	Rozhodně ano	Spiše ano	Spiše ne	Rozhodně ne	Nevím, nemohu se vyjádřit			Rozhodně ano	Spiše ano	Spiše ne	Rozhodně ne	Nevím, nemohu se vyjádřit
10	6	34	11	8	8	3,84	10	9%	51%	16%	12%	12%

Touto otázkou je hodnocen personální útvar jako takový, u otázky bylo i místo pro respondentovo vlastní vyjádření, jen pár respondentů, i přes vybranou odpověď se k této otázce vyjádřilo. Jejich vyjádření se vždy týkalo toho samého problému a to je komunikace a zpětná vazba personálního oddělení. Odpověď jak vyplývá z tabulky 4.12 dosahuje průměrně hodnoty VAP 3,84 s tím, že 51% (34 respondentů) odpovědělo spíše ano, 9% (6 respondentů) odpovědělo rozhodně ano a 16% (11 respondentů) odpovědělo spíše ne,

12% (8 respondentů) odpovědělo rozhodně ne a 12% (8 respondentů) se nevyjádřilo. Celkem 60% respondentů hodnotilo otázku kladně. Tato čísla, tak značí, že respondenti vesměs hodnotí přínos personálního útvaru kladně i přes již zmíněné připomínky.

Otázka č. 11: „*Pomohl vám způsob, jakým jste byl (a) uveden (a) do své nové práce zvládat ji samostatně?*“

Tabulka 4. 13 - Vyhodnocení odpovědí.

absolutní varianta odpovědi								relativní hodnota odpovědi %				
číslo otázky	Rozhodně ano	Spiše ano	Spiše ne	Rozhodně ne	Nevím, nemohu se vyjádřit	VAP \bar{x}	číslo otázky	Rozhodně ano	Spiše ano	Spiše ne	Rozhodně ne	Nevím, nemohu se vyjádřit
11	18	25	5	11	8	4.14	11	27%	37%	7%	16%	12%

Zaměstnanci se k této otázce vyjadřovali vesměs kladně. Respondenti otázku hodnotili průměrně VAP 4,14, z čehož 27% (18 respondentů) odpovědělo rozhodně ano, 37% (25 respondentů) odpovědělo spíše ano, 7% (5 respondentů) odpovědělo spíše ne, 16% (11 respondentů) odpovědělo rozhodně ne a 12% (8 respondentů) se nevyjádřilo. Dohromady 64% respondentů hodnotilo otázku kladně. Způsob zaškolování tedy respondentům pomohl v jejich samostatnosti.

Otázka č. 12: „*Hodnotíte své začlenění do práce ve firmě kladně?*“

Tabulka 4. 14 - Vyhodnocení odpovědí.

absolutní varianta odpovědi								relativní hodnota odpovědi %				
číslo otázky	Rozhodně ano	Spiše ano	Spiše ne	Rozhodně ne	Nevím, nemohu se vyjádřit	VAP \bar{x}	číslo otázky	Rozhodně ano	Spiše ano	Spiše ne	Rozhodně ne	Nevím, nemohu se vyjádřit
12	9	43	9	3	3	3.90	12	13%	64%	13%	4%	4%

Tato otázka v podstatě shrnuje celý proces adaptace. Celkem 77% respondentů se k této otázce vyjádřilo kladně, průměrná varianta odpovědí, byla 3,9, kde 13% (9 respondentů) odpovědělo rozhodně ano, 64% (43 respondentů) odpovědělo spíše ano, 13% (9 respondentů), odpovědělo spíše ne, 4% (3 respondenti) odpověděli rozhodně ne a 4% (3 respondenti) se nevyjádřili.

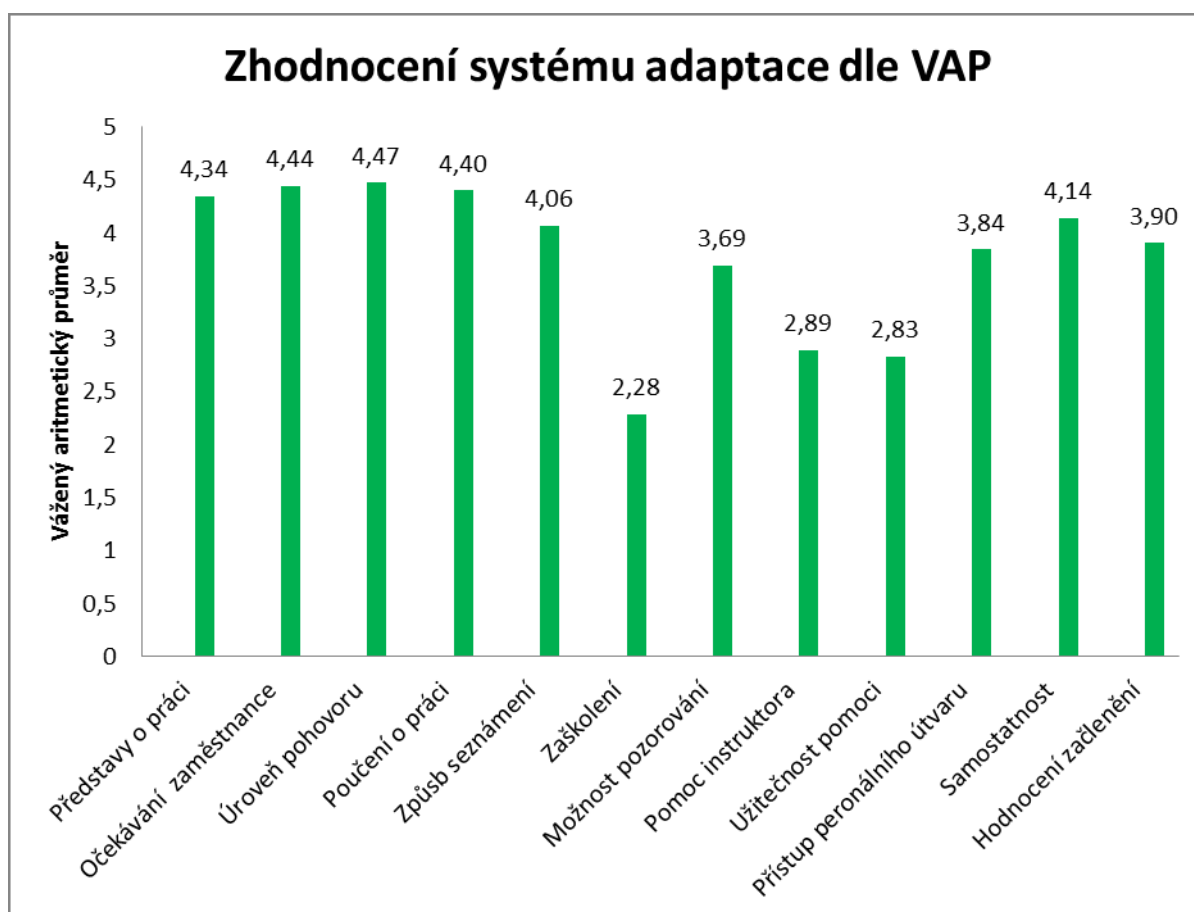
4.4 Shrnutí vyhodnocení dotazníkového šetření a celkové zhodnocení

V první části vyhodnocení byla řešena struktura zaměstnanců a to dle pohlaví, zastávané pozice ve společnosti, typu vzdělání zaměstnance a délky pracovní smlouvy

se společností BONO auto a.s. V druhé části, jsou rozklíčovány jednotlivé odpovědi na otázky týkající se adaptačního procesu, včetně shrnutí jejich vyhodnocení.

Na vertikální ose grafu (Graf 4.5), jsou uvedeny hodnoty váženého aritmetického průměru, který vyjadřuje průměrnou odpověď jednotlivých zaměstnanců. Na horizontální ose, jsou potom stručně vypsané obsahy jednotlivých otázek dotazníku. Typ grafu jsem záměrně volila sloupcový a to pro přehlednost průměrných odpovědí na otázku.

Graf 4. 5 – Zhodnocení systému adaptace dle VAP.



Zdroj: Vlastní zpracování.

Z grafu vyplývá, že většina zaměstnanců (v průměru VAP 4,34), pozitivně hodnotila první dny na pracovišti a to přijímací pohovor, množství získaných informací o novém zaměstnání a také způsob seznámení s pracovištěm což řeší otázky č. 1,2,3,4,5. Ve velké většině odpovědí bylo nadprůměrné hodnocení.

Zaměstnanci ovšem negativně hodnotili způsob zaškolování VAP 2,28, což řeší otázka č. 6 (příloha číslo 1) a pomoc instruktora, školitele, otázky č. 8 a 9 (VAP 2,89 a VAP 2,83). V tomto bloku odpovědí nevycházela společnost příliš dobře a je důležité se těmito tématy zabývat. Zaměstnanci kladně hodnotili otázku týkající se přístupu a pomoci personálního oddělení i svou samostatnost, tedy schopnost samostatně vykonávat práci a potvrdili možnost pozorování kolegů na pracovišti, tímto se zabývají otázky č. 7,10,11 (VAP 3,69 VAP 4,14 a VAP 3,90). Následně zaměstnanci kladně hodnotili celý adaptační proces v otázce číslo 12, kde VAP bylo 3,90. V těchto otázkách byly výsledky průměrné.

Celkově lze podotknout, že zaměstnanci se ve velké míře vyhýbali jednotlivým otázkám odpovědí – nevím, nemohu posoudit. Tady lze usoudit, že neuměli odpovědět nebo se rozhodnout k jednoznačné odpovědi. Je důležité, aby zaměstnanci si ujasnili, co jim personální oddělení je schopno a ochotno přinést.

Je důležité zdůraznit skutečnosti, které nastaly při vypracování dotazníku. Spousta zaměstnanců mělo tendenci využívat i nepopsanou část papíru ke sdělení svých dojmů, na které se dotazník nevztahoval. A to komunikaci personálního oddělení se zaměstnanci. Celkem sedm zaměstnanců uvedlo potřebu chybějících rozhovorů s oddělením a to ve smyslu zpětné vazby. Zaměstnanci cítí nedostatečnou odezvu z personálního oddělení. Dále jsem se setkala s výzvou, zase směrem k personálnímu oddělení a to s prosbou o vysvětlování jednotlivých procesů, kterými zaměstnanci prochází, aby měli lepší možnost pochopit na ně mířený proces.

4.5 SWOT analýza

Pomocí SWOT analýzy budou shrnuty výsledky dotazníkového šetření do přehledné matice, kde bude jednoznačné jaké silné a slabé stránky společnost má a v neposlední řadě jaké má příležitosti a hrozby.

Dle informací personálního útvaru a zaměstnanců, kteří se účastnili dotazníkového šetření, byla vytvořena přehledná tabulka pomocí SWOT analýzy.

Tabulka 4. 15 – SWOT analýza.

Interní	Silné stránky	Slabé stránky
	jednoduchost systému	nejednoznačné zadání úkolu
	dobrá příprava	nedostatečná angažovanost personálního útvaru
	profesionalita	nedostatečná pomoc instruktora-školitele
Externí	Příležitosti	Hrozby
	vytváření vztahu se zaměstnanci	fluktuace zaměstnanců
	organizace společných podnikových aktivit	strach zaměstnanců
	psychická podpora zaměstnanců	nedostatečná připravenost zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování.

Z analýzy SWOT vyplývá, že systém je nastaven v rovině jednoduchosti, profesionality a připravenosti, což je dobře pro urychlení adaptace, důležitost, je také ovšem ve vytváření vztahů se zaměstnanci, jak na formální, tak neformální úrovni. Společnost BONO auto a.s. by se měla soustředit na organizování společných podnikových aktivit a budování týmu. Pro dokonalost adaptačního procesu zaměstnanců, by se měl jednoznačně zlepšit přístup personálního oddělení, které by mělo svým zaměstnancům naslouchat, komunikovat s nimi, vytvářet harmonické prostředí a jednoznačně definovat cíle pracovních pozic. Lepší by měl být také přístup instruktora-školitele, který by měl více dbát na účelnost a důležitost své pozice v adaptačním procesu. Společnost BONO auto a.s. by se také měla snažit eliminovat hrozby, které jsou možné reálné důsledky procesu. Ve společnosti totiž často dochází k odchodu zaměstnanců, jak je patrné na délce pracovních smluv zaměstnanců, vzhledem ke špatné atmosféře na pracovišti a strachu zaměstnanců z jakýchkoliv dotazů. Tato SWOT analýza, slouží pouze jako nástroj pro přehlednou vizualizaci důležitých jevů.

5. Návrhy a doporučení

Společnosti BONO auto a.s. a hlavně personálnímu útvaru, jež je hlavní koordinátor adaptace zaměstnanců bude doporučeno, aby zaměstnancům více naslouchal a věnoval pozornost. To znamená zavést pravidelné pohovory s nově příchozími zaměstnanci i s těmi stálými, aby se mohla zajišťovat tzv. zpětná vazba a zaměstnanci měli větší pocit vytvářeného zájmu a mohli přispívat i svými připomínkami ať už kladnými, či zápornými. Je důležité zaměstnancům navozovat pocit bezpečí a psychické podpory, a to obzvláště ve dnech, kdy se jim nedaří, prostřednictvím pravidelných pohovorů by se problémem nedůvěry zaměstnanců vyřešil. Společnost by měla pořádat více aktivit, které by utužily kolektiv a pomáhaly ve vytváření vztahů na pracovištích a mezi zaměstnanci, tzv. „*teambuilding*.“ Ten by pomohl utužit vztahy na pracovišti a vzhledem k rozsahu působení společnosti by se lépe poznali i zaměstnanci jednotlivých provozoven navzájem. Také bylo doporučeno nově příchozím zaměstnancům vysvětlit jednotlivé kroky procesu adaptace, kterými v prvních dnech procházejí. Ne každý je dost bystrý a dokáže vše napoprvé pochopit. Upozornit je na důležitost nově přijatých informací a to ve smyslu eliminace pocitu strachu na cokoliv se zeptat v případě problému a hlavně, aby se zaměstnanci sami pídili po informacích pro ně důležitých, to se týká hlavně zaškolování na pozice, kdy jsou přijaté informace nesmírně důležité, protože vše na sebe v procesu navazuje. Vysvětlovat zaměstnancům změny a podniknuté kroky v jejich pracovním životě, je důležité provádět nejenom u nově přijatých, ale i u stálých zaměstnanců. Dle mého názoru je neustálá interakce se zaměstnanci velmi důležitá a dokáže zaměstnance zbavit pocitu strachu, se na cokoliv ptát. Adaptační proces, kterým zaměstnanci prochází, by měl směřovat více do praxe než teorie. Každý školitel, by si měl uvědomovat důležitost svých činů a měl by se zaměstnanci jednotlivé kroky procesu procházet tak, aby nový zaměstnanec v čase stihl reagovat na nové poznatky a všechny nově přijaté informace okamžitě prozkoušet. V případě nejasnosti, si tyto nechat vysvětlit více do hloubky, aby po zvládnutí adaptačního procesu byl schopen sám vykonávat svou práci a zvládat tak nároky na něj kladené.

Společnosti bude doporučeno zavést tzv. orientační balíček, návrh (příloha číslo 3, z důvodu prosby společnosti o neuvádění citlivých informací, bude proveden pouze v rámcové formě), který by zaměstnancům poskytl základní informace o společnosti, základní kontakty, seznámil je s etickým kodexem společnosti a stručně by shrnul vizi podniku, aby zaměstnanci pochopili, jak budou pro společnost přínosní a proč je důležité vykonávat jejich

práci spolehlivě a v nejlepším zájmu společnosti. V rozšířené verzi by měl obsahovat i průvodní informace adaptací, milníky adaptačního procesu, které by se samozřejmě lišily u každé pozice jinak.

Společnosti doporučuji opakování dotazníkového šetření, pro zjištění účelnosti výše zmíněných návrhů a doporučení, které by personální útvar společnosti měl zvážit a adaptační proces zlepšit.

6. Závěr

V závěru práce je vhodné zdůraznit, jak je adaptační proces v průběhu prvních dní začleňování zaměstnance do společnosti důležitý a to jak ze strany přípravy společnosti, tak ze strany nově příchozího zaměstnance. Kvalitu tohoto procesu, by měl zajišťovat dobře nastavený systém, jehož prostřednictvím je zajištěna spokojenost obou stran a to společnosti i zaměstnance. Pro každou společnost je důležité nastavit tento systém tak, aby nově příchozímu zaměstnanci poskytoval dostatek informací o zastávané pozici a připravil ho na pracovní budoucnost ve společnosti. Adaptační proces zaměstnanců je také důležité nastavit tak, aby vyhovoval strategickým cílům společnosti a aby se zajistila provázanost práce vykonávané zaměstnanci, potřebám společnosti. Vědomosti nabyté zaměstnancem při adaptačním procesu, jsou důležitým vstupním prvkem, pro vykonávání práce, na kterou byl zaměstnanec přijat. Důležité je zachovat loajální přístup a v určité míře tolerovat možné skutečnosti.

V úvodu, je stanoven cíl, který by tato práce měla splnit. Tím je definování řízení lidských zdrojů a adaptačního procesu. Provedení výzkumu a zhodnocení adaptačního procesu ve společnosti BONO auto a.s. který bude sloužit pro zkvalitnění tohoto procesu, který je ve společnosti v současnosti nastaven.

V teoretické části práce, jsou definovány jednotlivé okruhy týkající se problematiky, kterou tato práce řeší. Byly využity různé prameny odborné literatury týkající se problematiky řízení lidských zdrojů, z které bylo vycházeno a sociologického výzkumu, který je využit v metodologické části.

V metodologické části byla popsána vybraná společnost, výběr vzorků a metody hodnocení dotazníkového šetření. Posléze byl hodnocen adaptační proces v této společnosti nastavený a to na základě shromážděných informací, které byly identifikovány, definovány problémové oblasti a navržen způsob řešení zjištěných skutečností. Analytická část, byla rozdělena na analýzu provedeného sociologického výzkumu a vizualizaci výsledků pomocí grafických nástrojů. Pro snadnější pochopení výsledků adaptačního procesu, je výstup z dotazníku znázorněn pomocí SWOT analýzy.

Ve společnosti BONO auto a.s. dle výzkumu průzkumu, je adaptační proces na dobré úrovni, nicméně, jsou oblasti, kterým by měla být věnována pozornost, nebo jsou stěžejní

v adaptačním procesu. A to je jasné definování cílů pracovní pozice a zkvalitnění přístupu instruktora-školitele. Vzhledem k tomu, že ve společnosti příležitostně pracuji a jsem jejím zaměstnancem, je i mně známa důležitost zkvalitnění těchto oblastí. Neboť dobře podaná vstupní informace, je jednodušeji zpracovatelná, než informace svou podstatou prázdná. Proto již nyní mohu říct, že tato práce, je dobrým vstupním krokem zkvalitnění tohoto procesu.

Zjištěné výsledky, byly posuzovány komplexně, dle zjištěných skutečností. Společnosti bylo navrženo, opakovat dotazníkové šetření po jednom roce od provedení výzkumu, pro zjištění účelnosti, navržených návrhů a doporučení. Dle mého názoru byl cíl práce splněn.

Seznam použité literatury

Odborné knihy

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. Třinácté vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Olomouc: Agentura Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.

ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: VŠB - TU Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3829-8.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a Roman HORÁK. *Procesní řízení ve veřejném sektoru: teoretická východiska a praktické příklady*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1987-7.

HORVÁTHOVÁ, Petra. *Základy managementu*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2013. ISBN 978-80-248-3008-7.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

MATHIS, Robert L a John Harold JACKSON. *Human resource management*. 12th ed. Mason: South-Western Cengage Learning, c2008. ISBN 978-0-324-54275-2.

NOVÝ, Ivan. *Sociologie pro ekonomy*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-433-9.

NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1705-0.

SURYNEK, Alois, Růžena KOMÁRKOVÁ a Eva KAŠPAROVÁ. *Základy sociologického výzkumu*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-038-4.

Zákoník práce 2015: redakční uzávěrka 12.1.2015. Ostrava: Sagit, 2015. ISBN 978-80-7488-093-3.

Článek v odborném časopise

DUŠKOVÁ, Anna. *Lidé v procesu organizačních změn*. Ekonomická revue. Ostrava: Ekonomická fakulta VŠB-TUO, 2001, 4(2): 58-67. ISSN 1212-3951.

Elektronické dokumenty a ostatní

ADAPTACE. In: *EVERESTA* [online]. [cit. 2016-04-07]. Dostupné z: <https://www.everesta.cz/slovník/adaptace>

BONO AUTO - Koncesionář RENAULT a Dacia. *BONO AUTO - Koncesionář RENAULT a Dacia* [online]. 2012 [cit. 2016-04-07]. Dostupné z: <http://www.bonoauto.cz/>

Tajemství úspěšné adaptace nového zaměstnance. In: *APROFES personální rozvoj* [online]. [cit. 2016-04-07]. Dostupné z: <http://www.aprofes.cz/tajemstvi-adaptace/>

What Is Team Building? In: *About money* [online]. [cit. 2016-04-07]. Dostupné z: <http://humanresources.about.com/od/glossary/a/what-is-team-building.htm>

Seznam zkratek

aj.	a jinak
atd.	a tak dále
č.	číslo
tj.	to je
tzv.	takzvaný

Seznam obrázků, tabulek a grafů

Seznam obrázků

Obrázek 3. 2 - Logo.	31
Obrázek 3. 2 - Organizační schéma společnosti.	32

Seznam tabulek

Tabulka 4. 16 - Odpovědi.	35
Tabulka 4. 17 - Výpočet.	36
Tabulka 4. 18 - Relativní četnost.	37
Tabulka 4. 19 - Vyhodnocení odpovědí.	41
Tabulka 4. 20 - Vyhodnocení odpovědí.	41
Tabulka 4. 21 - Vyhodnocení odpovědí.	42
Tabulka 4. 22 - Vyhodnocení odpovědí.	42
Tabulka 4. 23 - Vyhodnocení odpovědí.	42
Tabulka 4. 24 - Vyhodnocení odpovědí.	43
Tabulka 4. 25 - Vyhodnocení odpovědí.	43
Tabulka 4. 26 - Vyhodnocení odpovědí.	44
Tabulka 4. 27 - Vyhodnocení odpovědí.	44
Tabulka 4. 28 - Vyhodnocení odpovědí.	45
Tabulka 4. 29 - Vyhodnocení odpovědí.	45
Tabulka 4. 30 – SWOT analýza.	48

Seznam grafů

Graf 4. 6 – Struktura zaměstnanců.	38
Graf 4. 7 – Zastoupení pozic.	39
Graf 4. 8 – Vzdělání zaměstnanců.	40
Graf 4. 9 – Délka pracovní smlouvy.	40
Graf 4. 10 – Zhodnocení systému adaptace dle VAP.	46

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 6. května 2016

Lucie Bonciřová
.....
jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

Příloha číslo 1 – Dotazník

Příloha číslo 2 – Výsledky analýzy výzkumu

Příloha číslo 3 – Orientační balíček

Přílohy

Dotazník k zhodnocení adaptačního procesu ve společnosti BONO auto a.s.

Vážení zaměstnanci, vážené zaměstnankyně,

Jsem studentkou třetího ročníku oboru management na Vysoké škole báňské ekonomické fakultě. Píšu bakalářskou práci na téma: „*Zhodnocení systému adaptace zaměstnanců ve vybrané společnosti*“. Obracím se na Vás proto s žádostí o vyplnění dotazníku, který poslouží jako podklad k mé bakalářské práci. Dovoluji si Vás rovněž požádat o pravdivé a co nejpřesnější vyplnění dotazníku. Vaše účast ve výzkumu je anonymní a dobrovolná.

Předem děkuji za Váš čas a spolupráci.

Pokyny k dotazníku: pokud nebude vymezeno jinak, správné odpovědi zakroužkujte. Otázky, kde je odpověď znázorněna škálou, zakroužkujte číslici vyjadřující Váš názor na danou otázku.

Likertova škála znázorňuje tyto odpovědi:

1 – rozhodně ne

2 – spíše ne

3 – nevím, nemohu se vyjádřit

4 – spíše ano

5 – rozhodně ano

1. Získal (a) jste při pohovoru jasnou představu o budoucí práci a požadavcích na ni ve firmě?

1 2 3 4 5

Pokud ne, proč? (uved'te)

.....

.....

2. Splňoval přijímací pohovor Vaše představy?

1 2 3 4 5

3. Probíhal přijímací rozhovor na profesionální úrovni?

1 2 3 4 5

4. Byl/a jste při nástupu do zaměstnání poučen (a) o povinnostech a odpovědnosti vyplývajících z Vaší pracovní pozice?

1 2 3 4 5

5. Byl pro Vás užitečný způsob, jakým jste byl (a) seznámen (a) s pracovištěm a jeho zaměstnanci?

1 2 3 4 5

6. Byl (a) jste zaškolen (a) na Vaší pozici tak, že je vám naprosto jasné, jaké cíle a úkoly budete plnit?

1 2 3 4 5

7. Měl (a) jste možnost pozorovat práci kterou vykonávali vaši spoluzaměstnanci dříve, než jste začal (a) pracovat samostatně?

1 2 3 4 5

8. Byl (a) pro Vaši práci přínosná pomoc, kterou Vám v prvních dnech poskytoval instruktor – školitel?

1 2 3 4 5

9. Byla jeho pomoc z Vašeho pohledu dostačující?

1 2 3 4 5

10. Byli jste spokojeni s přístupem personálního útvaru?

1 2 3 4 5

Pokud ne, proč? (uveďte)

.....

.....

11. Pomohl vám způsob, jakým jste byl (a) uveden (a) do své nové práce zvládat ji samostatně?

1 2 3 4 5

12. Hodnotíte své začlenění do práce ve firmě kladně?

1 2 3 4 5

13. Jakého jste pohlaví?

a) Muž b) Žena

14. Na jaké pozici pracujete?

a) ředitel b) manažer c) administrativa⁵

d) prodejce vozů e) servisní technik f) přijímací technik

g) mechanik h) karosář i) lakýrník

j) skladník

15. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání

a) ZŠ b) SOU c) SŠ

d) VOŠ e) VŠ

⁵ (účetní, asistentka, sekretářka, recepční)

16. Jak dlouho pracujete ve společnosti?

- a) do 1 roku b) 1-3 roky c) 4-5 roků
d) více než 5 let

Výsledky analýzy výzkumu

Číslo otázky	Rozhodně ano	Spíše ano	Nevím, nemohu se vyjádřit	Spíše ne	Rozhodně ne					
	5	4	3	2	1	součet bez 3	součet vah	VAP		
1	14	48	2	1	2	63	266	4,22		
2	15	45	4	2	1	59	260	4,41		
3	10	39	9	9	0	49	224	4,57		
4	12	42	6	6	1	55	241	4,38		
5	11	47	2	7	0	63	257	4,08		
6	7	9	0	30	20	66	151	2,29		
7	5	42	3	11	5	60	220	3,67		
8	6	11	10	21	18	46	134	2,91		
9	3	16	7	29	11	52	148	2,85		
10	6	33	8	11	8	50	192	3,84		
11	18	24	8	5	11	50	207	4,14		
12	8	43	3	9	3	60	233	3,88		
	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j
13	47	19								
14	1	3	16	14	5	3	12	5	5	2
15	0	23	15	9	19					
16	18	28	20	0						

	absolutní varianta odpovědi					
číslo otázky	Rozhodně ano	Spiše ano	Spiše ne	Rozhodně ne	Nevím, nemohu se vyjádřit	VAP \bar{x}
1	14	48	1	2	2	4,22
2	15	45	2	1	4	4,41
3	10	39	9	0	9	4,57
4	12	42	6	1	6	4,38
5	11	47	7	0	2	4,08
6	7	9	30	20	0	2,29
7	5	42	11	5	3	3,67
8	6	11	21	18	10	2,91
9	3	16	29	11	7	2,85
10	6	33	11	8	8	3,84
11	18	24	5	11	8	4,14
12	8	43	9	3	3	3,88

	relativní hodnota odpovědi %					
číslo otázky	Rozhodně ano	Spiše ano	Spiše ne	Rozhodně ne	Nevím, nemohu se vyjádřit	
1	21%	72%	1%	3%	3%	
2	22%	67%	3%	1%	6%	
3	15%	58%	13%	0%	13%	
4	18%	63%	9%	1%	9%	
5	16%	70%	10%	0%	3%	
6	11%	14%	45%	30%	0%	
7	8%	64%	17%	8%	5%	
8	9%	17%	32%	27%	15%	
9	5%	24%	44%	17%	11%	
10	9%	50%	17%	12%	12%	
11	27%	36%	8%	17%	12%	
12	12%	65%	14%	5%	5%	

Orientační balíček

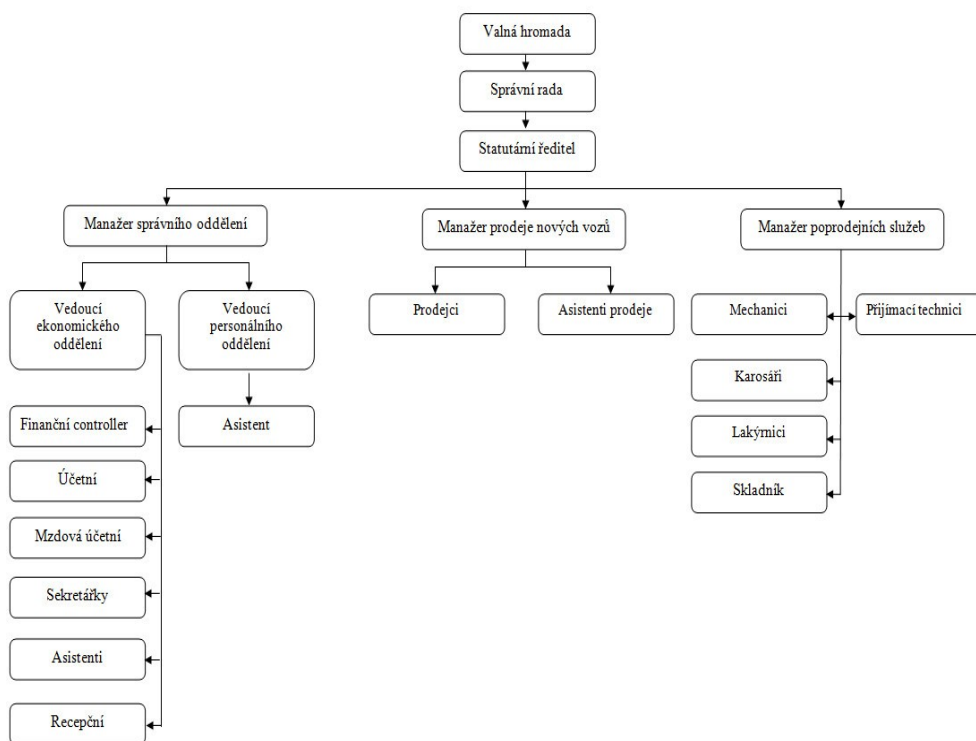
Základní informace pro zaměstnance společnosti BONO auto a.s.

Společnost BONO auto a.s. vznikla v roce 2007, je významný a jeden z největších dealerů značky Renault a Dacia na Severní Moravě. Sídlo společnosti je umístěno na Malostranské ulici v Šenově u Nového Jičína. Prioritou společnosti jsou spokojení zákazníci a zaměstnanci. Společnost také neustále rozšiřuje své působení na trhu a v nejbližší době se chystá otevřít novou pobočku v Ostravě.

Provozovny

- Nový Jičín (Malostranská 579, Šenov u Nového Jičína 742 42)
- Frýdek-Místek (Beskydská 2062, Frýdek Místek 738 01)

Organizační schéma společnosti



Vedení firmy

Statutární ředitel: Ing. Antonín Pončík, MBA

Správní rada: Jana Pončíková, MBA

Radomír Toman